

A man with a beard and short dark hair, wearing a light-colored plaid blazer over a white shirt, is sitting on a motorcycle. He is looking towards the camera with a slight smile. The background is a busy city street with blurred figures of people and buildings. A large red circular graphic is overlaid on the left side of the image.

Docent-politicus  
Sofyan Mbarki:

**'Docenten mogen wel  
wat zelfverzekerder  
zijn'**

## VO MAGAZINE

Breekt de tienerschool nu toch door? / Persoonlijke reflecties op de Schoolleidersagenda / Special ICT: de hete hangijzers van dit moment / Taakbeleid

Magazine voor voortgezet onderwijs  
Juni 2017 / jaargang 11

6

## HUIZENGA VAN DER BRUGGE

interim-management & leiderschapsontwikkeling

*in het onderwijs!*

Ontwikkelingen, rondom onderwijskwaliteit in het voortgezet onderwijs, vragen om een ambitieuze en lerende sector.

Het belang van transparantie en doelmatigheid neemt toe. Wat is maatschappelijk nodig en wenselijk? Daar komt onze expertise goed van pas.

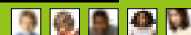
Weten wat wij voor ú kunnen betekenen?  
[www.huizengavanderbrugge.nl](http://www.huizengavanderbrugge.nl)



- > Tijdelijk management
- > Verandermanagement
- > Project- en programmamanagement



## Kanjer trainingen



Voor vertrouwen, veiligheid, rust en wederzijds respect

- **Preventief en curatief**  
Opleiding voor individuele docenten en teams
- **Gratis volgsysteem**, door COTAN positief beoordeeld
- **Aanpak van pesten**, erkend effectief (NJI)

Ouders, docenten en leerlingen verlangen een school die goede leerresultaten weet te behalen en de veiligheid weet te waarborgen.



(036) 548 94 05  
 info@kanjertraining.nl

[kanjertraining.nl](http://kanjertraining.nl)

**Hallo...**

Ik ben Emma

Bel me voor  
 een afspraak



**Direct inzetbare  
 roostermakers**

**Tijdelijk of vast**

**Passend binnen  
 uw team**

**emma  
 helpt**



## 6 Het mooiste vak van de wereld

Het is dat de politiek op dit moment zijn aandacht vraagt, anders stond PvdA-raadslid en lid van de Onderwijsraad Sofyan Mbarki zo weer voor de klas.



## 10 Tienscholen

Veertig jaar na de Middenschool is de school voor 10- tot 14-jarigen weer in opmars. Gaat het nu wél lukken?



## 14 1 agenda, 3 visies

Ons vak op de agenda, vinden schoolleiders. Persoonlijke reflecties van een teamleider, schoolleider en bestuurder.



## 30-41 ICT-special

Een baanbrekende inkoopcoöperatie, strengere privacyregels en essentiële ICT-vaardigheden: drie actuele *topics* op een rij.

## En verder

- 5 Kort / agenda
- 18 Directeur swv: baan voor doorzetters
- 22 VO in beeld
- 24 Doe meer met taakbeleid
- 42 Wie werkt waar / Colofon



## PAUL ROSENMÖLLER / VOORZITTER

Er gaat een flauw grapje rond over vernieuwing in de zorg in vergelijking tot het onderwijs, dat ongeveer als volgt gaat: zet een chirurg van vijftig jaar geleden in een operatiekamer van nu en hij weet niet wat hij moet doen. Zet een leraar van vijftig jaar geleden in een klaslokaal van nu en hij pakt een krijtje en gaat aan de slag.

Er is wel iets te zeggen voor de stelling dat het onderwijs niet bepaald vooroploopt in het gebruiken van nieuwe technologie. Toch zie ik geen school die *niet* bezig is met de vraag hoe digitale leermiddelen en digitale 'content' een rol krijgen in het onderwijs. Niet als doel op zich, maar als instrument om ons onderwijs op een hoger niveau te krijgen, om het eigentijds te maken en nog beter aan te laten sluiten bij de belevingswereld van leerlingen. Dan moet het allemaal wel werken. Dan moeten devices toegankelijk zijn voor elke leerling, moet er meer goed gedigitaliseerd aanbod komen en moet de infrastructuur overal goed op orde zijn. Dat vereist gerichte investeringen die deels van het nieuwe kabinet moeten komen.

In dit nummer veel aandacht voor alles wat er bij komt kijken als ICT intensiever gebruikt wordt op school. Dat is nogal wat en niet elke school hoeft het wiel opnieuw uit te vinden. Deze ICT-special van VO-magazine helpt u verder op weg.

Het is het laatste nummer van dit schooljaar. Direct na de meivakantie hoorde ik een leraar zeggen: 'Nou, nog negen weken hè?'. Ik weet dat de werkdruk hoog is, maar ik kan slecht wennen aan zo'n uitspraak. Straks ligt alles weer ten minste zes weken stil. Is dat nog van deze tijd? In de leerplichtwet van 1900 werd opgenomen dat er maximaal zes weken verlof toegestaan was om te kunnen helpen bij de oogst op het land, het zogenaamde *landbouwverlof*. Die zes weken zijn er nog, maar het zijn de machines die nu het werk doen. Natuurlijk heeft het voordelen om er wat langer tussenuit te gaan. Maar de nadelen ervan raken aan thema's die de laatste tijd centraal staan: juist die hoge werkdruk, en de kansengelijkheid die zou worden vergroot door het zogenaamde *summer learning loss effect*. Misschien iets om heel even over na te denken tijdens die zes weken. Alvast een fijne vakantie!

# TI-Innovator™ Hub met TI LaunchPad™ Board

## Programmeren Ontwerpen Besturen

TI technologie in combinatie met de nieuwe TI-Innovator™ Hub: Science Technology Engineering Math (STEM).



TI-Innovator™ Hub met  
TI-Launchpad™ Board



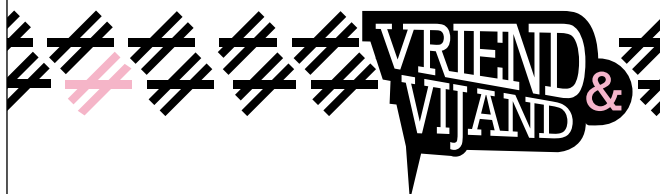
TI-Nspire™ CX



TI-84 Plus CE-T

 TEXAS INSTRUMENTS

[www.education.ti.com/nederland](http://www.education.ti.com/nederland)  
[www.education.ti.com/go/innovator](http://www.education.ti.com/go/innovator)



## HOE ZET JIJ SOCIALE VEILIGHEID OP DE KAART?

VRIEND&VIJAND biedt een interactieve ervaring waarin leerlingen en docenten geconfronteerd worden met thema's als buitensluiten, pesten en discriminatie. VRIEND&VIJAND geeft inzicht in de specifieke schoolsituatie en handvatten om dit te verbeteren waar nodig.

**BOEK NU**

**CRITICAL  
MASS**

Neem contact op met  
Merel Tieland: 030-2714956  
[www.criticalmass.nl](http://www.criticalmass.nl)  
[www.vriendenvijand.nl](http://www.vriendenvijand.nl)



## Save the date: VO Werkt! op 28 september

In onze sector zijn ideeën genoeg over wat we kunnen doen om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Maar hoe realiseert u deze ideeën?

De conferentie VO Werkt! staat in het teken van de 'hoe-vraag'. Hoe pakken collega's het opleiden van hun docenten aan? Hoe kan ik aan de slag met gaan met flexibilisering van het onderwijs? Hoe kan ik op een praktische manier werken aan de professionalisering van mijn schoolorganisatie?

Tijdens VO Werkt! gaat u in workshops zelf aan de slag rond veelbesproken thema's zoals talentontwikkeling en de professionele schoolorganisatie. Ook leert u van de ervaringen van andere scholen en worden er concrete handvaten geboden om ideeën te realiseren.

*Kijk voor meer informatie en aanmelden op [www.vo-raad.nl/vowerkt](http://www.vo-raad.nl/vowerkt).*

### Actieweek Thuiszitters

Er zitten nog steeds teveel jongeren thuis zonder een passende vorm van onderwijs en/of zorg. Om een impuls te geven aan het gezamenlijk terugdringen van het aantal thuiszitters, vond in de week van 8 mei de landelijke Actieweek Thuiszitters plaats, op initiatief van de VO-raad en partners binnen het onderwijs, gemeenten, jeugdzorg en ouder- en leerlingorganisaties.

Tijdens de actieweek is elke dag online een praktijkvoorbeeld gedeeld. Lees deze praktijkvoorbeelden op [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl) onder het thema 'Passend onderwijs'.

Aan het eind van de actieweek werden de verzamelde kennis, ervaringen en praktijkvoorbeelden toegevoegd aan de toolbox thuiszitters van het Steunpunt Passend Onderwijs VO. U vindt deze op: [steunpuntpassendonderwijs-vo.nl/thuiszitten-voorkomen-toolbox/](http://steunpuntpassendonderwijs-vo.nl/thuiszitten-voorkomen-toolbox/)

### Nieuwe directeur VO-raad

Joop Vlaanderen is per 1 juni benoemd tot directeur van de VO-raad. Hij volgt Muriëlle Springer op die de functie heeft aanvaard van directeur-bestuurder bij kinderopvangorganisatie KinderRijk. Joop Vlaanderen werkt sinds 2012 voor de VO-raad, eerst als directeur a.i. en daarna als hoofd Beleid. Hij begon zijn loopbaan als docent in het basisonderwijs en vervulde daarna diverse functies, onder andere bij de Besturenraad en VOS/ABB.

## AGENDA

**01  
JUN**

### Algemene Ledenvergadering (ALV)

**Wie** Leden VO-raad  
**Waar** Driebergen

**08  
JUN**

### Inspiratiebijeenkomst passend onderwijs

**Wie** Schoolleiders en docenten  
**Waar** Groningen

**07  
JUN**

**15  
JUN**

**22  
JUN**

### Ledenbijeenkomst CAO VO

**Wie** Leden VO-raad  
**Waar** Eindhoven, Zwolle, Den Haag

**28  
JUN**

### Onderzoeksconferentie ICT en onderwijs

**Wie** Bestuurders, schoolleiders en docenten  
**Waar** Amersfoort

**07  
JUN**

### Kennissessie 'Renovatie van schoolgebouwen'

**Wie** Bestuurders  
**Waar** Venlo

**Kijk voor meer bijeenkomsten en informatie op [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl) onder 'Agenda'.**

# 'FLITSEND EN SNEL IS NIET DE X-FACTOR'

Ooit gaat hij weer het onderwijs in, dat weet Sofyan Mbarki (32) zeker. Maar op dit moment is hij ergens anders nodig. Als lid van de Amsterdamse gemeenteraad en de Onderwijsraad wil hij de uitdagingen van het Nederlandse onderwijs aanpakken: zwakke scholen, kansenongelijkheid en achterstallige professionalisering.

Tekst: Marguerite Irrgang / Fotografie: Josje Deekens

Sofyan Mbarki is onderwijzer in hart en nieren. Toch verruilde hij het onderwijs voor de politiek en ging hij voor de PvdA aan de slag in de stad waar hij zelf onderwijs heeft genoten. Die sprong in het diepe maakte hij vanuit een baan als teammanager bij het Amsterdamse Calvijn College.

## Op het Calvijn College was veel werk te doen. Kon je er wel weg?

“Ja, want tegen de tijd dat ik vertrok, was er al veel veranderd. Toen ik in 2010 op het Calvijn College begon als docent economie, was er nog van alles aan de hand. Het was een onveilige en zeer zwakke school in een oud en vervallen schoolgebouw in Amsterdam-West. Ik heb er maar kort lesgegeven. Er was een nieuwe directeur aangesteld en ik werd al snel gevraagd om te solliciteren voor een plaats in het managementteam. Bedrijfsvoering, veiligheid, ICT en een onderwijsteam kreeg ik onder mijn hoede. Het was een verwaarloosde organisatie. Er waren bijvoorbeeld jarenlang geen functioneringsgesprekken geweest en er was niet naar docenten omgekeken. Dat had uiteraard een stempel gedrukt op het functioneren van sommige medewerkers.


Daarnaast heerste er een sfeer waarbij de docenten leerlingen buiten de les niet durfden aan te spreken op hun gedrag. Leerlingen werden niet gecorrigeerd. Dat was niet alleen moeilijk voor de docenten, maar ook voor de leerlingen. Als docenten wegstapten, gaven ze

leerlingen impliciet het signaal dat ze het niet waard zijn. Corrigeren hoort bij de kerntaken van een docent. Maar in de loop der tijd is het gelukt die cultuur te veranderen. Nu is het Calvijn College een succesvolle school met betere resultaten. De verhuizing naar een gloednieuw gebouw was voor mij een goed moment om afscheid te nemen en om de overstap te maken.”

Dat het een overstap naar de politiek werd, was op zich geen verrassing. Als student was Mbarki al lid van de PvdA en in de loop van zijn onderwijscarrière praatte hij steeds vaker met politici en bestuurders over onderwijs.

## Heeft hierbij meegespeeld dat het Calvijn College in de politieke belangstelling stond door het boek van Margalith Kleijwegt, 'Onzichtbare ouders', over klas 2K?

“Ja, in de loop van de jaren heb ik op school veel mensen gesproken die bij ons op school langskwamen, van politici tot vrijwilligers. Uiteindelijk heb ik de knoop doorgehakt en mezelf verkiesbaar gesteld. Maar ik twijfel er niet aan dat ik ooit weer in het onderwijs terechtkom. Op politiek vlak ben ik het niet altijd met premier Mark Rutte eens, maar dat hij elke week voor de klas staat, waardeer ik echt ontzettend. Onderwijs is toch het mooiste wat er is. Ik ben nu politiek actief omdat ik op deze manier mijn bijdrage wil leveren aan de samenleving.”

A man with dark hair and a beard, wearing a light-colored plaid suit jacket over a white shirt, stands with his arms crossed and a slight smile. He is in a crowded outdoor setting, possibly a university event, with other people in the background. A large red triangle is overlaid on the bottom right corner of the image.

'Als docenten weggijken,  
geven ze impliciet het  
signaal af dat leerlingen  
het niet waard zijn'

**Als politicus wil je je inzetten voor het verbeteren van de maatschappelijke vraagstukken en problemen op plaatselijk niveau, bij de Onderwijsraad denk je samen met deskundigen en docenten mee over verbeteringen voor ons hele onderwijsstelsel. Noem eens een onderwerp dat je hoog op je persoonlijke agenda hebt staan.**

“Bij de Onderwijsraad zijn de onderwerpen zeer divers en dat mag ook wel, want de uitdagingen in het onderwijs zijn zeer verschillend. Onderwijsvernieuwing hoort bij een maatschappij die snel verandert en ik verander mee. Ik leer elke dag iets nieuws en dat is iets waar iedereen naar moet streven, want het is een belangrijk thema geworden in onze samenleving. Niet alleen op school, maar ook op de arbeidsmarkt. Een leven lang leren is een fenomeen geworden dat iedere professional moet omarmen. Het hoort bij deze tijd waarin ontwikkelingen zich snel voltrekken. We zullen mensen steeds minder opleiden voor specifieke beroepen; in plaats daarvan leiden we ze op om in een snel veranderende samenleving overeind te blijven op de arbeidsmarkt. Niet alleen docenten en schoolleiders zullen zich dit moeten realiseren, maar ook leerlingen. De samenleving en de arbeidsmarkt zijn veranderd. Zowel de leerlingen als het onderwijs zullen zich daaraan moeten aanpassen.”

**Wat vraagt dit dan van het onderwijs, in het bijzonder van docenten?**

“In de gemeenteraad en ook bij de Onderwijsraad praten we veelvuldig over professionalisering. De onderwijskwaliteit kan verbeterd worden als docenten meer professionele ruimte krijgen. Dan kunnen ze zelf meedenken over het verbeteren van het onderwijs. Dat gebeurt steeds meer, bijvoorbeeld in de Onderwijsraad zelf. Sinds kort zitten daar ook docenten in en wordt er veelvuldig advies gevraagd aan docenten en schoolleiders.

Een van de oorzaken van zwak onderwijs kan zijn dat docenten niet de kans krijgen om zich te verbeteren. In het onderwijs wordt veel gepraat over werkdruk. Docenten staan veel uren voor de klas; er is niet veel tijd voor zelfreflectie of teamontwikkeling. Docenten moeten de ruimte krijgen om te spiegelen, om te werken aan een betere teamcultuur. Zelf heb ik gemerkt dat het veranderen van een cultuur op een school bijzonder lastig kan zijn. Feedback vind ik enorm belangrijk. Binnen een team moeten docenten elkaar kunnen complimenteren, maar ook kunnen aanspreken op dingen die niet goed zijn. Op veel scholen is dit nog

in ontwikkeling. Dat moeten we meer gaan faciliteren en ondersteunen.”

**Kun je een goede docent worden of moet je het van nature zijn?**

“Sommige mensen zijn geboren docenten. Die begrijpen wat er nodig is om een klas te laten leren en werken. De klas doet het dan ook als vanzelf. Er zijn ook veel docenten bij wie het niet vanzelf gaat. Die zijn op zoek naar een vorm om de beste interactie met de klas op te bouwen. Lesgeven is een vak. Als docent moet je jezelf als autoriteit voor de klas neer kunnen zetten zonder daarbij autoritair te zijn. Ik had op de middelbare school een wiskundeleraar. Hij was niet hip en snel, maar hij was inhoudelijk zo goed dat iedereen met hem wegliep. Flitsend en snel hoeft in het onderwijs niet per se de x-factor te zijn. Bewust zijn van wie je bent en wat je kunt geven, daar ligt je kracht als docent. Maar dan moet je wel ondersteund worden door je team en het management. Dat vind ik echt heel belangrijk als het om professionalisering gaat. Laat docenten hun kracht vinden en het onderwijs wordt beter.”

**‘Laat docenten hun kracht vinden en het onderwijs wordt beter’**

**Hoe kijk je aan tegen de groeiende kansenongelijkheid in het onderwijs, een onderwerp waar de inspectie de aandacht op heeft gevestigd?**

“Ik maak me zorgen over de kwaliteit van het onderwijs voor kwetsbare leerlingen en over de groei van het informeel onderwijs. Ouders compenseren waar scholen achterblijven; dat wil zeggen, ouders die dat kunnen betalen. Er zijn ook veel kinderen van wie de ouders niet de mogelijkheid hebben om extra onderwijs in te kopen. Moeten we als overheid extra geld gaan uittrekken voor informeel onderwijs om de kansen voor die kwetsbare leerlingen gelijk te trekken? Dat is voor mij echt een belangrijke vraag. Op zich zou dat een vreemde situatie zijn.

Ik wil graag weten hoe deze ontwikkeling samenhangt met de kwaliteit van het onderwijs. Een voorbeeld daarvan zie ik in mijn eigen omgeving. Ik ben zelf een kind van ouders die niet hoog opgeleid zijn. Maar in Amsterdam zie ik hoogopgeleide ouders met kinderen die toch een taalachterstand hebben. Ik vraag me af waar die achterstand vandaan komt. Dat wil ik graag goed onderzocht hebben. Wat gaat er mis op scholen?”





## CV SOFYAN MBARKI (32 JAAR)

### Ervaring

- Lid van de gemeenteraad van Amsterdam voor de PvdA (jeugd, onderwijs, veiligheid, burgerschap en diversiteit)
- Lid van de Onderwijsraad
- Lid van de raad van advies van de Politieacademie
- Trainer en adviseur diversiteit en inclusie
- Voorheen lid van het managementteam van het Calvijncollege in Amsterdam (vmbo-mbo), pedagogisch medewerker van een justitiële jeugdinrichting en leraar economie in het middelbaar- en beroepsonderwijs.

### Extra

Getrouwd, twee kinderen

### **Behalve voor onderwijsverbetering zet je je ook in voor de aanpak van het lerarentekort. Wat maakt het zo moeilijk om jongeren, vooral jonge academici, voor het onderwijs te behouden?**

“Bij de Onderwijsraad bespreken we dit probleem regelmatig. Enthousiaste academici haken soms af omdat er geen perspectief wordt geboden. Jonge docenten heb ik zien afhaken door een schoolcultuur waarin ze geen gehoor vonden en weinig begeleiding kregen. De een kan daar goed mee omgaan, de ander niet. Daarnaast horen we dat er zowel vanuit het management als vanuit het docententeam niet altijd even enthousiast wordt gereageerd op nieuwe ideeën. Soms uit tijdgebrek, maar ook omdat nieuwe ideeën worden gezien als een ‘bedreiging’. Gelukkig zijn steeds meer scholen ervan doordrongen dat deze conservatieve cultuur moet veranderen. Schoolleiders zien in dat een goede feedbackcultuur en een veilige managementsfeer belangrijk zijn dan ooit. Zeker als je docenten wil behouden.

Overigens mag de hedendaagse docent zich wat mij betreft ook wel wat zelfverzekerder opstellen. Niet alleen naar de leerling, ook naar het management en naar andere collega's. Dat wil niet zeggen dat je niet onzeker mag zijn. In mijn tijd bij het Calvijn College heb ik gezien hoe belangrijk het is om je ook kwetsbaar te durven opstellen. Dat geldt niet alleen voor de docent, maar ook voor de schoolleider en het bestuur. Op deze manier krijg je onderling respect en respect van de leerlingen en hun ouders.”

### **Je kwetsbaar opstellen is niet gemakkelijk in een tijd waarin maatschappelijke tegenstellingen rechtstreeks de klas in komen.**

“Het vak burgerschap bestaat nog niet zo lang, maar is in deze tijd belangrijk. Ik denk dat het heel goed is dat iedere leerling uitleg krijgt over ons land. Over de geschiedenis, staatsinrichting en over tolerantie. Dit helpt bij het vormen van je identiteit. Docenten vinden het soms moeilijk om al die onderwerpen te bespreken. Leerlingen voelen dat aan, maar het hoort er gewoon bij en het is essentieel dat mensen hun gedachten samen laten uitkristalliseren. Ook op school. Een onderwerp als radicalisering vinden sommige docenten en schoolleiders lastig te bespreken. Maar dat hoeft het niet te zijn; het gesprek kan ook een kans bieden om je te verbinden.

### **‘Ouders die het kunnen betalen, compenseren waar scholen achterblijven’**

Zelf zie ik radicalisering als een vorm van vervreemding. Mijn advies is om leerlingen achtergrondkennis te geven en ruimte om zich te uiten. Verschillen zijn er altijd geweest en leerlingen met problemen ook. Behandel ze daarom niet als slachtoffer, maar sta open voor discussie en gesprek. Jonge mensen zijn op zoek naar gelijkwaardigheid. Overal en altijd en dus ook in de klas. Dit geldt in het hele land. Ook op een lyceum in Baarn.” ■

# TIENERSCHOLEN IN OPMARS

Scholen voor tien- tot veertienjarigen bieden een vloeiende overgang van basis- naar voortgezet onderwijs. Ze stellen selectie uit, bieden maatwerk en laten leerlingen aan hun eigen leervragen werken. Er draaien al diverse tienerscholen; zo'n zeventig schoolbesturen tonen interesse.

Tekst: Marijke Nijboer / Fotografie: Cees Glastra van Loon (Spring High)

Fay en Wesley gaan beiden naar een tiener-school. "Ik zit op een laag niveau, maar ik vind geschiedenis fantastisch. Dat doe ik op havo/vwo-niveau", vertelt Wesley. En Fay zegt: "We krijgen hier veel meer uitdaging en we gaan beter met elkaar om dan op de basisschool." Tienerscholen richten zich op tien- tot veertienjarigen en willen de lastige overstap van de gemoedelijke basisschool naar de meer zakelijke en grootschalige middelbare school versoepelen. Onderwijs én politiek denken al jaren na over

## JONG EN OUD LEREN VAN ELKAAR

**Naam** → Tiener College

**Plaats** → Gorinchem

**Oorsprong** → In 2009 bedachten initiatiefnemers uit het po en vo een onderwijsconcept met als motto 'leren op de manier die bij jou past'. Het Tiener College ging van start in het schooljaar 2012-2013. Twee jaar geleden ging ook het Junior College van start, waar al vanaf groep 1 van de basisschool volgens dezelfde principes wordt gewerkt. Vanaf groep 7 volgen leerlingen de programmalijn Tiener College.

**Opzet** → Tiener College richt zich op brede vorming. De vakken zijn gegroepeerd in domeinen. In overleg met de leerling, begeleider en ouders wordt voor elke leerling een persoonlijk leerplan met leerdoelen gemaakt. Daarbij wordt gekeken hoe deze leerling tot leren komt. Kinderen werken aan eigen leervragen. Ze krijgen onderwerpen aangeboden in samenhang en beginnend vanuit hun eigen interesse. Iedereen heeft een portfolio.

**In de praktijk:**

- Elke dag beginnen alle leerlingen samen. Daarbij geeft soms een leerling, leerkracht of gast een prikkelende presentatie.
- Tiener College biedt geen lessen, maar trainingen. De leerling kan er zoveel krijgen als hij of zij nodig heeft, maar wie de stof beheerst, mag een training overslaan. De school gebruikt apps en boeken. Ook wordt regelmatig buiten gewerkt. De leerlingen gaan op stap naar een bedrijf, een boerderij of de zee. Ouders en andere gasten dragen bij aan verrijking van het aanbod.
- Jongere en oudere kinderen leren ook van elkaar. Oudere leerlingen geven bijvoorbeeld presentaties aan de jongere kinderen en die laten op hun beurt hun werk aan de oudere kinderen zien. Leerkracht Pieter Snel: "Laatst hoorde ik een oudere leerling reflecteren: 'Eigenlijk sta ik het werk van dit kindje te doen, dat moet ik anders aanpakken'."
- Elk jaar zijn er drie perioden met drie kernconcepten. Niet alleen het einddoel, ook de tussendoelen zijn

een manier om die overgang te vergemakkelijken. Zo was er midden jaren zeventig de Middenschool, waar leerlingen van twaalf tot zestien jaar van alle niveaus bij elkaar zaten. Er gingen verschillende experimenten van start, maar de Middenschool is die fase vervolgens nooit echt ontstegen. Zo'n tien jaar geleden begonnen onderwijsbesturen met de voorbereidingen voor de huidige tienerschool. Diverse initiatieven gingen van start en het ministerie van OCW vroeg verschillende landelijke pedagogische centra om deze te ondersteunen. Momenteel zijn zo'n zeventig schoolbesturen geïnteresseerd en die groep wordt steeds groter. "De tienerschool is bezig met een opmars, het is echt een beweging aan het worden", zegt Lenie van Lieverloo, senior adviseur bij onderwijsadviesbureau KPC Groep. Zij houdt zich als kwartiermaker bezig met regie en krachtenbundeling rond de 10-14-initiatieven. De eerste drie initiatieven worden in opdracht van OCW in een driejarig onderzoek gevolgd (zie de kaders bij dit artikel). Een volgende groep van vier tienerscholen sluit zich daar in augustus 2017 bij aan. De kwartiermakers ondersteunen de tienerscholen door kennis te ontwikkelen en te delen. Ze brengen ook knelpunten in kaart. Dat leidde tot een verzoek aan

OCW om de regelgeving te versoepelen. Hierdoor kan een leerkracht van een basisschool werken met vo-leerlingen. "Op het punt van cao, geldstromen, verantwoording en toezicht hebben het po en vo twee gescheiden systemen", zegt Van Lieverloo. "Het ministerie gaat onderzoeken of en waar er op die punten meer speelruimte kan komen."

Deze regie heeft meerwaarde, zo benadrukten de kwartiermakers tegenover een zaal vol belangstellenden uit het onderwijsveld tijdens een conferentie op 7 april. Kwartiermaker Johan van Knijff, tevens bestuurder van Onderwijsgroep Zuid-Hollandse Waarden en van tienerschool De LeerOnderneming: "Het bruist, maar er zijn ook gelukszoekers die geld ruiken. Wij willen de regie houden. Wij overleggen met OCW en kunnen een soort keurmerk ontwikkelen. Daar kan de hele groep profijt van hebben. Blijf dicht bij ons, dan ondersteunen we elkaar."

De kwartiermakers denken met hun scholen ook na over het verder doortrekken van de doorlopende leerlijn, naar beneden en naar boven. Want een soepele overgang van vve naar basisschool en van tienerschool naar het derde jaar van het vo is eveneens belangrijk. ■

helemaal uitgeschreven, op verschillende niveaus. Zo kan een leerling op vmbo-niveau zelf zien of hij bij bepaalde vakken de havodoelen aankan. Er worden Cito-toetsen afgenomen om zicht te houden op eventuele blinde vlekken. Leerlingen krijgen geen cijfers, maar doorlopende feedback en feedforward, gericht op wat zij nog moeten leren.

- Drie keer per jaar is er een persoonlijk leerplangesprek met leerling en ouders. Met ouders wordt besproken hoe zij het leerproces thuis kunnen ondersteunen, bijvoorbeeld door het lezen te stimuleren of naar een museum te gaan.
- De school denkt na over een doorlopende leerlijn na het veertiende jaar. Nu krijgen de leerlingen die afscheid nemen, nog persoonlijke leerpunten mee naar hun nieuwe school. ■



#### DE TIENERSCHOLEN HEBBEN ELK HUN EIGEN AANPAK, MAAR DELEN DE VOLGENDE ELEMENTEN:

- een doorlopende leerlijn en ononderbroken ontwikkelingsproces
- maatwerk
- talentontwikkeling
- uitstel van de keuze voor een niveau van vervolgonderwijs
- leerlingen krijgen de regie over hun eigen leerproces
- vraaggestuurd en onderzoekend werken.



## 'DE KINDEREN ZIJN ALTIJD AAN HET WERK'

**Naam** → Spring High

**Plaats** → Amsterdam

**Oorsprong** → In Nieuw West, een voormalige Vogelaarwijk, zagen ouders en leerkrachten van een 'fijne gemengde basisschool' hoe veel kinderen van hoogopgeleide ouders na groep 8 vertrokken naar vo-scholen in andere wijken. "We wilden de kinderen graag vasthouden na groep 8 en een alternatief bieden voor vroegselectie en segregatie", vertelt locatie-directeur Camyre de Adelhart Toorop. "We wilden bevlogen leren: met leerlingen werken aan hogere-ordedenken, aan samenwerken, de intrinsieke motivatie aanwakkeren." In 2016 ging Spring High van start onder de paraplu van het Mundus College, een onderdeel van Esprit Scholen.

## 'VOOR ONZE ZOON IS DIT HET BESTE'

**Naam** → De LeerOnderneming

**Plaats** → Ridderkerk

**Oorsprong** → In het schooljaar 2015-2016 gaf het bestuur van Onderwijsgroep Zuid-Hollandse Waarden voor PO en VO aan het Ridderkerkse primair en voortgezet onderwijs de opdracht om onderwijs voor tien- tot veertienjarigen te realiseren. Een ontwikkelgroep ging aan de slag. De onderwijsvorm ging in augustus 2016 van start met veertien leerlingen in leerjaar 1.

**Opzet** → Het onderwijsaanbod is maatwerk. Het wordt afgestemd op het instroomprofiel, de leerbehoefte en leervraag van elk kind. Iedere leerling werkt toe naar zijn beoogde uitstroomprofiel in het derde jaar van het vo. De vakken zijn geclusterd in domeinen: care & choice (**lichamelijke opvoeding, burgerschapsvorming, koken, verkeer**), culture (**aardrijkskunde, geschiedenis, (kinder)literatuur**), communication (**taal, spelling, begrijpend lezen,**

**Engels**), creation (**drama, muziek, beeldende vorming**), math (**rekenen, wiskunde, economie**) en science (**wetenschap en techniek, biologie, scheikunde, natuurkunde**). Vanuit deze domeinen worden leeractiviteiten ontwikkeld waarbij leren door doen centraal staat.

### In de praktijk:

- In periodes van zes weken komen alle domeinen aan bod, in de vorm van modules met uitdagingen. Een periode eindigt in een reflectieweek met presentaties. "Kinderen organiseren bijvoorbeeld samen een rondleiding langs verschillende middeleeuwse plekken in Dordrecht", schetst Debby Wernke, directeur van obs De Botter en van De LeerOnderneming po. "Natuurlijk gaan ze dan voor hun voorbereiding naar Dordrecht. En na afloop reflecteren ze: wat weet ik nu dat ik hiervoor niet wist? Wat zou ik een volgende keer anders aanpakken? Wat heb ik van wie geleerd?"

**Opzet** → Veertig leerlingen van tien tot zestien jaar volgen in één gebouw samen onderwijs met een doorlopende leerlijn. De school heeft de kerndoelen terugvertaald naar leerlijnen tot groep 7. Er wordt gekeken waar de kinderen op de leerlijn staan; vanaf dat punt werken ze verder. De school biedt projectonderwijs aan de hand van thema's. Daarbij is er ruimte voor talenten en interesses van de leerlingen. Het basiscurriculum bestaat uit een aantal losse vakken en de domeinen uit Onderwijs2032: Mens & Maatschappij, Natuur & Technologie, Sport, Lifestyle & Beweging en Taal & Cultuur.

#### In de praktijk:

- Het jaar is opgedeeld in blokken van zes weken met bijbehorende thema's en projecten. De kinderen werken zelfstandig met opdrachten, 'uitdagingen'. Ze mogen bijvoorbeeld het schoolplein opnieuw inrichten en zoeken sponsors om het plan echt uit te kunnen voeren. Er komen ook opdrachten binnen van ondernemers in de wijk. Af en toe geeft iemand van buiten een masterclass. Aan het eind van elk blok

volgt een afsluiting. De leerlingen presenteren dan hun onderzoek of project en verdedigen hun portfolio in een gesprek met hun ouders en begeleider.

- Leerlingen zitten in stamgroepen en hebben allemaal een coach. Ontdekken en ontwikkelen staan centraal: het maken van fouten en verkeerde keuzes hoort bij het onderwijsproces. De school besteedt ook veel aandacht aan gezond leven en bewegen. Er kan worden gewerkt op grote ballen of fietsen. Elke dag staat in het teken van een bewegingsactiviteit.
- Er zijn instructiemomenten van 30 minuten. Als leerlingen kunnen aantonen dat ze een bepaald instructiemoment niet nodig hebben, hoeven ze dit niet te volgen. Sommige andere lessen zijn wel verplicht. De Adelhart Toorop: "De kinderen zijn altijd aan het werk, dat is zo bijzonder."
- Er wordt geen huiswerk gegeven en niet getoetst. Monitoring gebeurt aan de hand van een diagnostische of kennistoets of rubrics. De locatiedirecteur: "We kijken met het kind op het schema waar hij staat. Waar wil hij heen, wat moet hij daarvoor doen? Uiteindelijk leiden we wel op voor het eindexamen." ■

- Naast kennis worden er 'bouwstenen' ofwel vaardigheden opgedaan: nieuwsgierig zijn, communiceren, zelfstandig zijn, oplossingen bedenken, doordenken, weten, ontdekken, samenwerken, kritisch denken, ICT gebruiken. "We gebruiken die bouwstenen om te reflecteren", vertelt Wernke. "Waar ligt mijn kracht? Hoe kan ik anderen helpen, wat kan ik verder ontwikkelen?"
- De leerlingen worden bij leeractiviteiten ingedeeld op basis van hun vorderingen binnen de programmaliijn. Toetsen van het leerlingvolgsysteem worden gebruikt als vinger aan de pols.
- "Een onderwijsaanbod als dit kan alleen lukken als het po-bestuur het echt ondersteunt", zegt Klaas van der Hoek, directeur Gemini College Ridderkerk en De LeerOnderneming vo. "Je moet investeren, in mensen en middelen. Er zijn veel onverwachte verrassingen die je samen moet oplossen."
- Elke zes weken bespreekt de LeerOnderneming met een klankbordgroep van ouders de voortgang. "Voor onze zoon is dit het beste", vertelt een moeder. "Hij stelde altijd veel vragen en kon op het gewone onderwijs z'n ei niet kwijt."
- "Ik denk dat wij geweldige kinderen afleveren aan het vo", zegt Maaïke Ouwkerk, leerkracht en projectleider van de ontwikkelgroep. ■



Schoolleiderschap als beroep staat  
centraal in de Schoolleidersagenda

# EEN VAK APART... MIDDEN IN DE SCHOOL

Honderden schoolleiders en bestuurders hebben meegedacht over het schoolleiderschap van de toekomst. Hoe ziet het eruit, wat is ervoor nodig? Resultaat: de Schoolleidersagenda. Een teamleider, een schoolleider en een bestuurder reageren.

Tekst: Martijn de Graaff / Fotografie: Dirk Kreijkamp

De belangstelling voor leidinggeevenden in het voortgezet onderwijs is de afgelopen jaren flink toegenomen. Niet voor niets: er is een duidelijke relatie tussen de kwaliteit van de schoolleider en de kwaliteit van het onderwijs. Daarom zet de Schoolleidersagenda schoolleiderschap als beroep en schoolleider als functie centraal. Hoe houden we het vak aantrekkelijk? Hoe vinden we voldoende goede mensen om leiding te geven aan de talrijke ontwikkelingen in het voortgezet onderwijs? De agenda doet aanbevelingen die zowel gericht zijn aan schoolleiders en schoolbesturen als aan sociale partners en de politiek (zie kader). We vroegen een teamleider, een directeur en een bestuursvoorzitter om hun reactie.



## 'LAAT ME HET VAK PROEVEN'

Lucy Koning, teamleider havo Katholieke Scholengemeenschap Hoofddorp

“Een jaar of negen geleden ben ik heel bewust teamleider geworden. Ik vind het leuk om aan de beleidskant te zitten en invloed te hebben op waar de school heen gaat. Ook heb ik graag veel met mensen te maken, van leerlingen en hun ouders tot het bestuur. Toen ik begon, was teamleider een functie waarin het vooral ging om leerlingenzaken. Nu is daar veel meer HR bijgekomen, maar het kan nog beter.

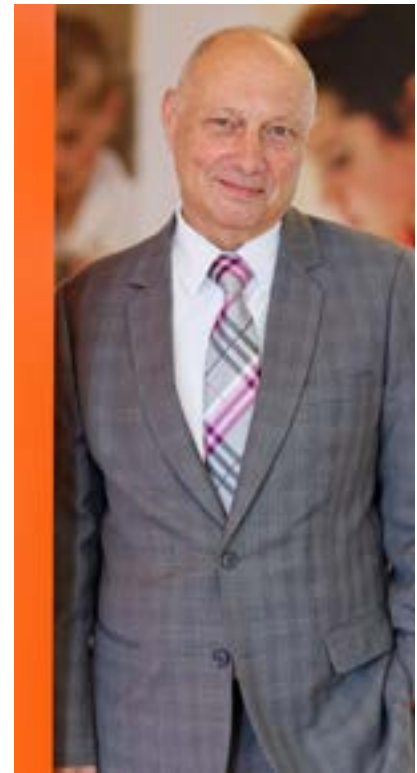
De teamleider is ontdekt als spil binnen de school: dat lees ik in de Schoolleidersagenda. Er is aandacht voor ons en dat is goed, want teamleider is een mooie, maar ook lastige functie. Je zit in de spagaat tussen je schoolleiding/bestuur en je team. Ik merk dat docenten je vooral beoordelen op basis van wat je doet voor leerlingen en hoe je hen ontlast. Terwijl de schoolleiding vooral kijkt hoe je het team draaiend houdt.



## 'ZOEK ANDERE SCHOOLLEIDERS OP'

Marieke Sumter, directeur van de Gooise Praktijkschool

“Als schoolleider heb je als geen ander invloed op de onderwijskundige ontwikkelingen, de cultuur en de professionele houding van medewerkers. Dat vraagt om een gedegen en voortdurende professionalisering. Ik onderschrijf daarom het uitgangspunt van de Schoolleidersagenda dat schoolleiderschap beschouwd moet worden als een beroep. Je moet bereid zijn om je gedurende je hele carrière te blijven ontwikkelen; in de beroepsgroep, als individu en als onderdeel van een team op school. We moeten trots zijn op ons beroep. Het is prettig als we dat dan ook terugkrijgen van overheid en maatschappij: dat het ‘ertoe doet’ wat we doen. Ik ben nu ruim één jaar directeur en ben dagelijks nog volop aan het leren in de praktijk. Daarnaast woon ik zoveel mogelijk bijeenkomsten speciaal voor schoolleiders bij. Daar leer ik heel veel. Er is altijd gebrek aan tijd, maar ik vind het belangrijk genoeg om daar ruimte voor te scheppen.



## 'DIT MOETEN WE NIET LATEN VERSLOFFEN'

Albert Strijker, bestuursvoorzitter van de Dunamare Onderwijsgroep

“Schoolleider is echt een vak apart. Je hebt er competenties, kennis en ervaring voor nodig, je doet het niet even naast het lesgeven. Een inspirerende schoolleider die er bovenop zit, die mensen kan meenemen in de schoolontwikkeling, zo iemand maakt het verschil. Die draagt in belangrijke mate bij aan de kwaliteit van het onderwijs.

Daarom willen wij bij Dunamare dat al onze schoolleiders een master doen die relevant is voor hun functioneren. Het belangrijkste knelpunt daarbij is tijd. Teamleiders en schoolleiders hebben het bijzonder druk en een opleiding vraagt ook veel tijd en inspanning. Uiteraard faciliteren we dat. Met verschillende oplossingen willen we bewerkstelligen dat schoolleiders en teamleiders zich bezig kunnen houden met hun ontwikkeling en met strategisch-onderwijskundige zaken, en minder met de waan van de dag.



# MEDILEX

ONDERWIJS | Onafhankelijke kennis voor professionals

Nieuwe cursus voor  
leidinggevendens in  
het onderwijs!

Vierdaagse cursus

## Coachend leidinggeven

Hoe haalt u als leidinggevende het beste uit uw medewerkers en team? Coachingstechnieken helpen u om het zelfsturend en probleemoplossend vermogen van uw docenten te verhogen. Hoe gaat u om met weerstand, motivatieproblemen en disfunctioneren binnen uw team? En hoe zorgt u dat beslissingen door het hele team gedragen worden?

Haal het beste uit uw team door coachend leiding te geven!

COACHINGSTECHNIKEN EN -VAARDIGHEDEN  
VOOR LEIDINGGEVENDEN IN HET ONDERWIJS

**Locatie:**

Regardz La Vie, Utrecht

**Datum:**

6 november, 20 november, 4 december 2017 en  
5 februari 2018

**Inschrijven:**

[www.medilexonderwijs.nl/coachend-leidinggeven](http://www.medilexonderwijs.nl/coachend-leidinggeven)





Dit maakt het lastig om tijd vrij te maken voor je eigen professionele ontwikkeling. Soms is dat een kwestie van gewoon doen. Mijn advies: geef teamleiders de ruimte om hun eigen werk in te vullen. Dat doe ik zelf ook richting mijn team. Daarnaast vind ik het van belang dat de schoolleiding uitstraalt dat teamleiders niet ‘dingetjes organiseren’, maar een belangrijke functie hebben binnen de school.

### ‘De teamleider is ontdekt als spil binnen de school’

Ik kom zelf uit een kweekvijver van teamleiders, dat heeft me erg geholpen. Maar volgens mij is zo iets er niet voor teamleiders die willen doorgroeien. Er zijn wel dure cursussen, maar ik zou liever meelopen met ervaren schoolleiders, ervaringen opdoen, het vak proeven. Dan kun je een bewuste keuze maken voor de volgende stap die je gaat zetten.” ■



Het gaat om een omslag in je hoofd, want de waan van de dag gaat gewoon door. Je moet zeggen: ik doe die conferentie of die training gewoon. Om verder te komen in je ontwikkeling, moet je de ruimte nemen en krijgen om andere schoolleiders op te zoeken.

### ‘Het gaat om een omslag in je hoofd: de waan van de dag gaat gewoon door’

Goede landelijke randvoorwaarden blijven essentieel, zoals in de Schoolleidersagenda staat. Een van de voorstellen is een professionaliseringsbeurs die je werkgever compenseert voor vervanging. Ik ben benieuwd naar de stimulans die dat oplevert. Om voortdurend te professionaliseren, heb je vooral structurele ruimte in je functie nodig. Een beurs die vervangingscompensatie biedt, kan die benodigde tijd en ruimte genereren.” ■



Het is mooi dat de Schoolleidersagenda er ligt. Die verwoordt wat er in onze sector speelt als het gaat om schoolleiders, zoals de aanwas van nieuwe leidinggevendenden. Vroeger werden vaak de beste docenten teamleider. Hun kennis en ervaring verdwenen dan uit de klas, terwijl ze niet altijd de beste teamleiders bleken te zijn. Je moet die keuzes zorgvuldig maken. Daarom gaan we werken met een talentscan.

Door de krappe arbeidsmarkt in onze regio is het voor ons lastig om geschikte schoolleiders te vinden. We hebben nu weer een mooie vacature voor rector uitstaan, maar er komen weinig reacties. Daarom is het mooi dat de sector aandacht gaat besteden aan de aanwas van schoolleiders. Dat is dringend nodig.

Nu we in de Schoolleidersagenda de problematiek herkend, erkend en beschreven hebben, is de belangrijkste vraag: hoe gaan we het uitvoeren? We moeten dit samen met andere partijen goed oppakken en niet laten versloffen.” ■

## OVER DE SCHOOLEIDERSAGENDA

- De Schoolleidersagenda is opgesteld om verdere aandacht te vragen voor het beroep van schoolleider en een impuls te geven aan sterk schoolleiderschap. Het is een initiatief van de VO-raad, de Stichting Schoolleidersregister VO en het Netwerk van Schoolleiders, in nauwe samenwerking met het Schoolleidersplatform van de VO-raad.
- Onder de titel ‘Een vak apart’ doet de agenda op drie thema’s gerichte aanbevelingen om het leiderschap in scholen te versterken:
  - Investering in structurele professionalisering
  - Versterking van de kwaliteit en positie van team- en afdelingsleiders
  - Aanwas van goede nieuwe schoolleiders.
- De aanbevelingen zijn op de eerste plaats gericht aan schoolleiders en schoolbesturen, maar daarnaast ook aan sociale partners en de politiek.
- De Schoolleidersagenda is ontwikkeld op basis van input uit het veld, die onder meer begin dit jaar

tijdens de VO2020-tour en in een enquête is verzameld.

Hierbij dachten honderden schoolleiders en bestuurders mee over de vraag hoe goed schoolleiderschap er in de toekomst uitziet en wat daar voor nodig is.

- De agenda is nadrukkelijk niet bedoeld als eindpunt, maar als aandrijver van het gesprek over de verdere versterking van schoolleiderschap en gerichte acties binnen besturen en scholen. De VO-raad ondersteunt deze beweging onder meer door in samenwerking met het Schoolleidersregister VO en het Netwerk van Schoolleiders binnen de sector de onderlinge uitwisseling en het leren van elkaar optimaal te faciliteren. Ook dringt de raad er bij de politiek en sociale partners op aan, actie te ondernemen.

→ **Download de Schoolleidersagenda op [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl)**

**EEN  
VAK  
APART**  
Schoolleidersagenda

# 'BENOEM DE SPAGAAT'

Botsende belangen, een baan zonder functieprofiel en een werkveld dat zo snel groeit dat het bijna onmogelijk is om je kennis bij te houden: je zult maar directeur zijn van een regionaal samenwerkingsverband passend onderwijs. Drie directeuren vertellen over de uitdagingen op hun pad.

Tekst: Maaïke Vos / Illustratie: iStock

Sinds de invoering van de Wet passend onderwijs in 2014 zorgen regionale samenwerkingsverbanden (swv's) ervoor dat leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben op de juiste onderwijsplek terecht komen. De functie 'directeur swv' is dan ook relatief jong. Zo jong zelfs dat er nog geen functieprofiel voor bestaat. Dat heeft Maartje Krüse-van Helmond, Marja van Leeuwen en Riemer Poortstra er niet van weerhouden de uitdaging aan te gaan.

**Binnen een samenwerkingsverbanden zijn de interne krachten groot. Ook kunnen er botsende belangen zijn, als bestuurders van het samenwerkingsverband tegelijkertijd schoolleiders zijn van scholen die onder het samenwerkingsverband vallen. Hoe gaan jullie daarmee om?**

*Maartje Krüse-van Helmond, directeur Samenwerkingsverband (VO) Gelderse Vallei:* "Ik zie mezelf vooral als iemand die de verbinding legt tussen alle partijen die bij het passend onderwijs betrokken zijn. We hebben een gezamenlijke opdracht: voor iedere leerling de best mogelijke plek vinden. Passend onderwijs maken we met elkaar, dat is niet iets wat ik op mijn kantoor als directeur verzin en naar de scholen communiceer. Als je op een open manier in gesprek gaat en je bewust bent van tegengestelde belangen en het bestuurlijke krachtenveld,

kun je stappen maken. Voor een gezamenlijk doel moet je soms geven en soms nemen."

**'Ik benadruk dat ik geen enkel belang heb bij welke school dan ook'**

*Marja van Leeuwen, directeur Samenwerkingsverband Helmond-Peelland VO:* "Ik benadruk dat ik geen enkel belang heb bij welke school dan ook. Mijn taak is de leerling een passende onderwijsplek bieden. Het gaat mij in eerste instantie dus niet om de hoogst mogelijke opleiding of de snelste weg naar een diploma. Over dat soort zaken kunnen verschillende opvattingen bestaan en ik probeer daar zo eerlijk mogelijk over te zijn: belangen kunnen conflicteren. Je kunt nog zo fijn samenwerken - er komt een moment dat je voelt dat je ergens echt anders in staat. En dan is communicatie erg belangrijk. Ik vraag bestuurders en leidinggevenden van scholen soms heel expliciet niet vanuit hun organisatie naar een kwestie te kijken, maar als bestuurder van het samenwerkingsverband. Zo benoem je de spagaat en ontstaat er begrip."

*Riemer Poortstra, directeur Samenwerkingsverband V(S)O:* "Wij hebben een onafhankelijke voorzitter die geen bestuurder is. Dat waarborgt naleving van de gedragscode, waardoor je het belang van het samenwerkingsverband boven de individuele bestuursleden kunt stellen. Daarnaast heb je het



## NIEUW: MASTERCLASS VOOR SWV-DIRECTEUREN

Het Steunpunt Passend Onderwijs VO van de VO-raad organiseert drie masterclasses over leidinggeven voor directeur(-bestuurders) en coördinatoren van samenwerkingsverbanden. Leiderschap, het werken aan skills voor public affairs en reflectie op de eigen rol staan centraal. De masterclasses vinden plaats op 19 juni, 11 september en 4 december.

### Geïnteresseerd?

Ga voor meer informatie en aanmelden naar [steunpuntpassendonderwijs-vo.nl](http://steunpuntpassendonderwijs-vo.nl) en zoek op 'masterclass'.

krachtenveld van alle scholen waar je mee en voor werkt. De directeuren van die scholen vormen een directeurenberaad. Dat is een adviesorgaan voor mij. Als bestuur nemen we geen besluit zonder dat de directeurenraad is gehoord. Er bestaat dus een soort driehoeksverhouding tussen de onafhankelijke voorzitter, het bestuur en de directeurenraad. Dat is het spanningsveld waarin ik me beweeg.”

### Welke vaardigheden heb je nodig om een samenwerkingsverband goed te laten functioneren?

*Poortstra:* “Je moet een duidelijke visie hebben. In zo’n relatief kleine werkorganisatie die opereert in een groot en complex speelveld bewaak je als directeur de koers. Ook moet je de richting die je opgaat, afzetten tegen de zaak waar je voor staat. Die visie verbind je aan de betrokken organisaties in de regio die met dezelfde jeugd werken. Daarnaast is het belangrijk dat je veel relevante kennis hebt van het werkveld. Dat is de laatste jaren enorm gegroeid. Je kunt bijna niet genoeg kennis hebben.”

*Krüse-van Helmond:* “Passend onderwijs bestaat relatief kort en dat geldt dus ook voor de samenwerkingsverbanden. Als samenwerkingsverband en als directeur ben je continu in ontwikkeling. Een belangrijke vaardigheid is dat je kunt omgaan met belangen die hetzelfde lijken te zijn, maar door iedereen anders kunnen worden ingevuld. Als directeur moet je daar een bepaalde

sensitiviteit voor hebben. Daarbij ben je continu aan het schakelen. De ene keer zitten we met ouders aan tafel om te kijken hoe we kunnen aansluiten bij de ondersteuningsbehoefte van hun kind; het volgende moment gaan we in overleg met gemeenten en jeugdhulp-aanbieders om een aanbod te ontwikkelen voor een specifieke groep leerlingen. Dat vraagt om flexibiliteit. We scherpen onze werkwijze continu aan doordat we in de praktijk steeds weer op nieuwe dilemma’s stuiten, daarvan leren en ons blijven ontwikkelen.”

### ‘Juist omdat dit zo’n “alleenige” functie is, heb je een klankbord nodig’

*Van Leeuwen:* “Een van de belangrijkste vaardigheden is geen allemansvriend willen zijn. Soms moet je besluiten nemen die niet iedereen leuk vindt. Wat mij opvalt, is dat het onderwijs over het algemeen erg gericht is op consensus en het bewaken van de goede sfeer. Daar ben ik groot voorstander van, maar ik wil ook de gestelde doelen behalen. Dat probeer ik uiteraard bij voorkeur via consensus en dat lukt meestal wel. Je moet sterk in je schoenen staan. Het gaat over autonomie, durven vasthouden en tegelijkertijd meebewegen.”

*Poortstra:* “Soms heeft een leerling niet alleen onderwijs-ondersteuning nodig, maar ook hulp vanuit het jeugddomein. Dan moet je je snel kunnen inwerken in

# Besparen op de bedrijfsvoering, meer geld voor het onderwijs.



## Merces **AK 2.0**:

transparant, flexibel en voordelig.

- Grip op bedrijfsvoering
- Optimale inrichting van processen
- Innovatieve cloud-software
- Bevlogen specialisten
- Lagere kosten

Al meer dan 100 schoolbesturen vertrouwen op onze kennis van HR, salaris en business intelligence. Met onze innovatieve dienstverlening besparen zij op de bedrijfsvoering en houden ze meer geld over voor het onderwijs.



eHRM & Finance  
in Onderwijs

nieuwe materie. Bovendien opereer je vrijwel per definitie op afstand van je kerntaak; je staat niet direct in contact met de leerlingen. Het is niet te vergelijken met de hoofdlijnen van het besturen van een school. Het is een stuk complexer.”

### ‘Het is fijn als je even kunt sparren met iemand die begrijpt waar de schoen wringt’

*Van Leeuwen:* “Je moet manoeuvreren tussen de verschillende belangen. Ons dagelijks bestuur bestaat uit drie mensen die ook scholen leiden. Als leden van het dagelijks bestuur zijn zij mijn opdrachtgevers, maar als ik hen als schoolleider aanspreek, niet. Dat kan soms best lastig zijn. Transparantie, openheid en integriteit zijn daarbij heel belangrijk.”

#### Hoe kun je als directeur samen met collega’s leren?

*Van Leeuwen:* “Ik heb geregeld contact met mijn collega’s. We komen elkaar tegen op landelijke bijeenkomsten en met de directeurs uit mijn regio bespreek ik casuïstiek. Als we ergens tegenaan lopen, bellen we elkaar. Juist omdat het zo’n “allennige” functie is, heb je een klankbord nodig. Het is fijn als je even kunt sparren met iemand die begrijpt waar de schoen wringt.”

*Krüse-van Helmond:* “Regelmatig heb ik binnen de regio overleg met buur-samenwerkingsverbanden uit voortgezet en primair onderwijs om ontwikkelingen te bespreken en overleg met de gemeenten te voeren. Dat gaat over verschillende onderwerpen, zoals de organisatorische inrichting van het samenwerkingsverband. Ook het ontwikkelen van werkwijzen of een passende aanpak voor een groep thuiszitters komt aan bod.”

*Poortstra:* “Ik zit in het dagelijks bestuur van het Landelijk Platform Samenwerkingsverbanden VO. Dat platform wordt langzaam afgebouwd en gaat verder onder de vlag van de VO-raad. Ook met de samenwerkingsverbanden uit mijn regio heb ik veel contact. Het is belangrijk dat je met enige regelmaat collega’s treft om van elkaar te leren. Als we hier iets hebben bedacht dat goed werkt, moedig ik mijn collega’s aan het vooral te gebruiken. Je moet niet steeds opnieuw het wiel uitvinden.”

*Krüse-van Helmond:* “We hebben als samenwerkingsverbanden dezelfde opdracht en krijgen te maken met dezelfde uitdagingen. We kunnen daarin veel van elkaar leren. Dit gebeurt ook in de regiobijeenkomsten van het Landelijk Platform Samenwerkingsverbanden VO, waar we aan de hand van ontwikkelingen binnen passend onderwijs ervaringen uitwisselen. En we weten elkaar een-op-een te vinden. Als iemand op bepaalde onderwerpen verder is of je kunt een collega op weg

## AANGESLOTEN LIDMAATSCHAP

Het is voor samenwerkingsverbanden passend onderwijs in het vo mogelijk om aangesloten lid van de VO-raad te worden. Inmiddels hebben 54 van de 75 swv’en gebruik gemaakt van deze mogelijkheid. Op 2 juni vindt een overleg plaats met alle samenwerkingsverbanden over de nadere uitwerking van het aangesloten lidmaatschap en de vorming van een netwerk binnen de VO-raad. Ook na die datum blijft het mogelijk om aangesloten lid te worden. Mail voor meer informatie naar [steunpuntpassendonderwijs@vo-raad.nl](mailto:steunpuntpassendonderwijs@vo-raad.nl).

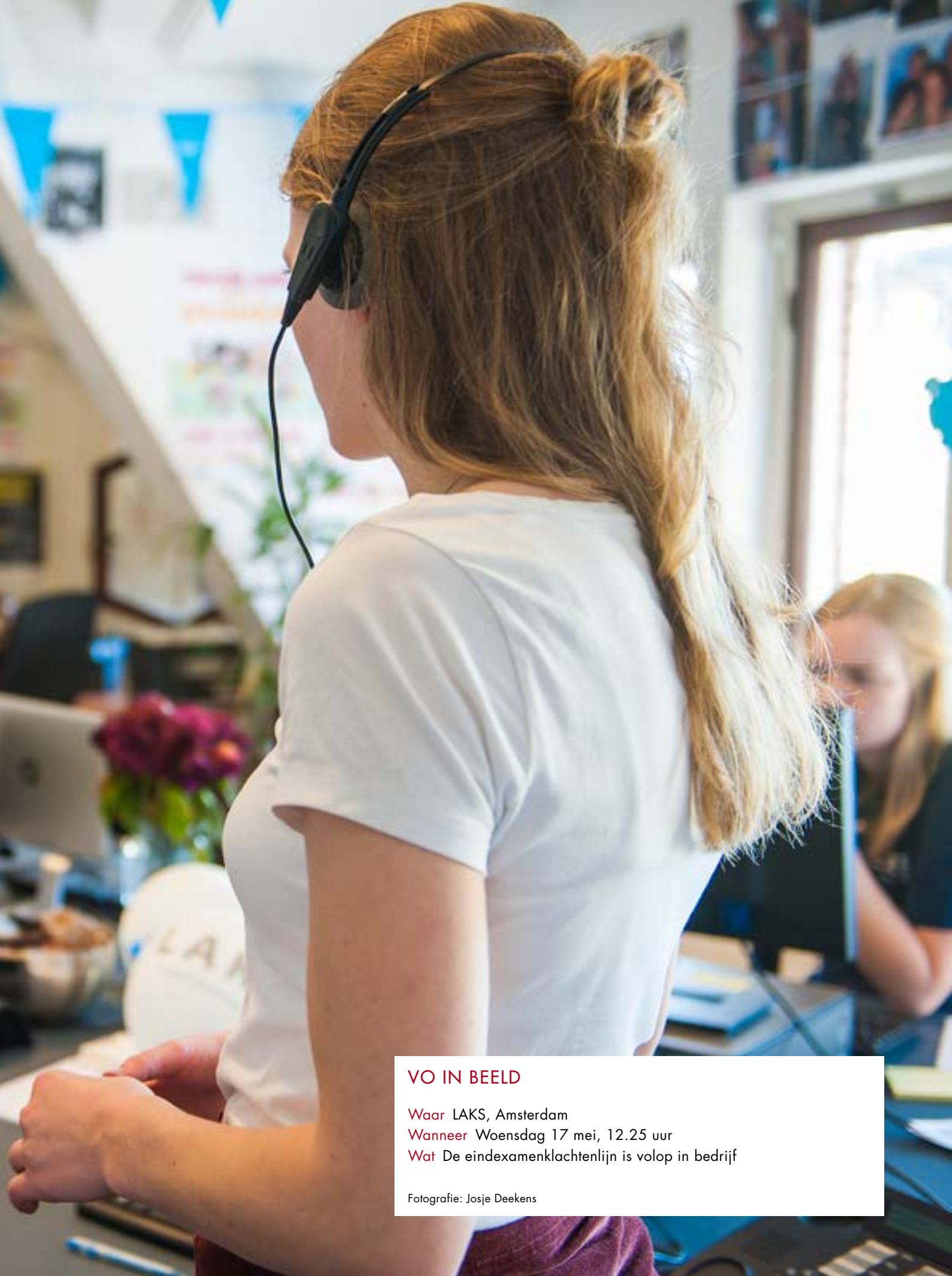
helpen, zijn de contacten snel gelegd. Dan vindt over en weer uitwisseling plaats.”

*Van Leeuwen:* “Ik ga een leergang voor toezichthouders doen. Governance is belangrijk, daar zouden we nog meer mee kunnen doen. Ik wil begrijpen hoe het werkt. Als ik weet wat een toezichthouder moet kunnen, dan weet ik wat ik moet leveren. Dat doe ik graag: de vraag omdraaien en daarop inspelen.”

### ‘Ik zie het huidige samenwerkingsverband als een tussenfase’

*Poortstra:* “Ik zie het huidige samenwerkingsverband als een tussenfase. Wat mij betreft is het belangrijk dat de ondersteuning binnen het onderwijs en het jeugddomein buiten het onderwijs verder integreren. We moeten niet alleen op de winkel passen, het is de kunst zaken te verbinden. Als je op het niveau van de gemeenten, de ministeries en het onderwijs gezamenlijk kunt opereren, krijg je meer slagkracht.” ■





## VO IN BEELD

**Waar** LAKS, Amsterdam

**Wanneer** Woensdag 17 mei, 12.25 uur

**Wat** De eindexamenklachtenlijn is volop in bedrijf

Fotografie: Josje Deekens

# MEER INVLOED = MEER BEVLOGENHEID?



Ad van Kemenade: 'We hebben gekozen voor een schoolbrede aanpak'

## UDENS COLLEGE / UDEN Taakbeleid voor de toekomst

Het Udens College houdt zijn taakbeleid momenteel tegen het licht. Directeur-bestuurder Ad van Kemenade: "Uiteindelijk willen we het taakbeleid hervormen. Ons huidige beleid heeft volgens collega's verschillende interpretatiemogelijkheden. In overeenstemming met de medezeggenschapsraad hebben we gekozen voor een schoolbrede aanpak. De spil daarin is een werkgroep met directeuren havo/vwo en vmbo en leden van de medezeggenschapsraad. Ikzelf ben pas in de tweede lijn betrokken. De werkgroep heeft alle vrijheid, afgezien van bekende kaders zoals cao en wetgeving. Op basis van werkbijeenkomsten en ruggespraak met de schoolgemeenschap doet de werkgroep uiteindelijk een voorstel voor hervorming. Ik zet dat vervolgens om in definitief beleid, dat aan de schoolgemeenschap wordt voorgelegd. Voor nieuw taakbeleid is immers een twee derde meerderheid van stemmen nodig."

Net als andere vo-scholen voert het Udens College op dit moment vooral een rekenkundig taakbeleid, met opslagfactoren en taken die in uren worden uitgedrukt. "Het

Tekst: Martijn Laman / Fotografie: Dirk Kreijkamp

nadeel is dat getallen weinig zeggen over de werkelijkheid van individuele collega's en eigenlijk te weinig regelruimte bieden. Daarbij is ons huidige taakbeleid geënt op de huidige inrichting van het onderwijs, met bijvoorbeeld lessen van vijftig minuten. Met ingang van schooljaar 2018-2019 zullen we veel gaan werken met flexibele contactmomenten waarvan de lengte wordt bepaald door wat leerlingen op dat moment nodig hebben. We willen toe naar een eenduidig taakbeleid dat past bij zulke onderwijskundige ontwikkelingen en recht doet aan het werk van de collega's."

Van Kemenade hoopt dat dit taakbeleid flexibel genoeg zal zijn om de onderwijskundige doelstellingen van het Udens College te verenigen met de wensen en ambities van het personeel. "Denk aan een soort raamovereenkomst, waarbinnen werknemers en leidinggevendenden maatwerkafspraken kunnen maken. Iemand die een taak voor het eerst uitvoert, kan dan bijvoorbeeld wat extra tijd krijgen ten opzichte van iemand met meer ervaring."

### 'Getallen zeggen te weinig over de werkelijkheid van individuele collega's'

Het Udens College heeft de fase van duiding en interpretatie bijna achter de rug. "We kunnen ons al vóór de zomervakantie gaan voorbereiden op de eigenlijke hervorming. Ik hoop dit in december 2017 als een voorgenomen besluit af te ronden, om er vervolgens het besluitvormingscircuit mee in te kunnen. Vanaf maart 2018 begint tenslotte alweer de formatie voor het volgend schooljaar." Van Kemenade vindt ook het beleidsvormingsproces zelf belangrijk: "Als wij van onderwijsprofessionals betrokkenheid bij onze leerlingen verwachten, vind ik het logisch dat we diezelfde professionals betrekken bij onze beleidsvorming. Om draagvlak te creëren, maar óók gewoon omdat het gaat over hun werk en we hun kennis, ervaring en expertise nodig hebben."



Rekensommen tot drie cijfers achter de komma hebben het taakbeleid geen goede naam bezorgd. Dat het ook anders kan, bewijzen drie scholen die het taakbeleid benutten om personeelsleden meer vrijheid en eigen verantwoordelijkheid te bieden.

## SOVOP / AMSTERDAM

### Vrijheid met verantwoordelijkheid

---

Wilfred Vlakveld is directeur van het centraal bureau van Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Progresso (SOVOP). Daaronder vallen twee scholen – Calandlyceum en Lumion – die hetzelfde taakbeleid hebben. Vlakveld begrijpt de weerstand tegen het gemiddelde taakbeleid wel: “Waarom houden we hoogopgeleide mensen met een soort prikkloksysteem aan het werk? Wij hadden ooit een taakbeleid met opslagfactoren per vak. Dat gaf veel wrijving. Uiteindelijk zijn we de baan van docenten als één geheel gaan beschouwen. We hanteerden een riante opslagfactor, met nog ruimte voor vrijstellingen. Dat liep prima, maar werd onbetaalbaar. We zijn even teruggevallen op het oude beleid. Maar als collega’s het gevoel krijgen dat ze elke inspanning moeten verantwoorden, gaat de lol ervan af. Een collega ging al jaren mee met werkweken, maar verloor alle zin doordat er een rekensom van werd gemaakt. Het moest anders. En dat is gelukt.”

### ‘Waarom houden we hoogopgeleide mensen met een prikkloksysteem aan het werk?’

Onder externe begeleiding ging de directie met de mr in gesprek over het taakbeleid. “Na gesprekken met het personeel van beide scholen kwam de mr met duidelijke wensen: regelvrijheid, ruimte, en meer eigen verantwoordelijkheid. Werklast wordt werkdruk naarmate je minder te zeggen hebt over je werk.” Vlakveld verwerkte alles in de notitie ‘Opslagfactor 2.212’: “Met die factor kom je via 750 uren contacttijd uit op een voltijd baan. Kortom: het werk van docenten is niet op te knippen.” Dat was tevens de belangrijkste conclusie van twee personeelsdagen die de mr rond het taakbeleid



Wilfred Vlakveld: ‘Het moest anders’

organiseerde. “We hebben toen ook in kaart gebracht wat dat werk inhoudt. Docenten zijn bijvoorbeeld medeverantwoordelijk voor de fysieke ruimte. Je kunt zo’n verantwoordelijkheid in een hokje stoppen: ‘Iedereen surveilleert 40 uur.’ Maar je kunt ook afspreken dat docenten daar zelf gezamenlijk vorm aan geven. Dat is zoals wij nu denken: je bent met elkaar verantwoordelijk voor alle taken, je werkt samen bij de uitvoering en overlegt over de verdeling.”

Formeel is het nieuwe taakbeleid sinds 1 augustus 2017 van kracht. “Het bevat eigenlijk alleen afspraken over het aantal lessen dat docenten geven, gekoppeld aan wat vanuit de cao moet. Op beide scholen hebben de medewerkers in ruime meerderheid voor het nieuwe taakbeleid gestemd. Maar eerlijk is eerlijk: vooral op het Calandlyceum moeten we nog stappen zetten. De eigen verantwoordelijkheid kan ook een achilleshiel zijn. Niet iedere docent zit te wachten op een surveillancetaak, maar het moet wel gebeuren. Elke afdelingsleider moet dus toezien op een eerlijke verdeling van het werk. Op beide scholen hebben de teams en afdelingen daarvoor nu vaste vergadermiddagen.”

# Andersom denken



## Het kan vandaag!

U weet als geen ander dat de administratie van uw onderwijsorganisatie op orde moet zijn om tijdig en betrouwbaar te kunnen sturen. Hierin moet de administratieve last voor uw scholen minimaal zijn en de informatievoorziening voor uw schoolbestuur transparant. Maar hoe pakt u daarin de regie?

Maak kennis met de wereld van het 'andersom denken' waar het onderwijsbestuur zelf bepaalt op welke informatie wel of juist niet wordt gestuurd. Een wereld die uw administratie verandert, van een noodzakelijk kwaad, naar een instrument dat het sturen van uw onderwijsorganisatie eenvoudiger, effectiever én leuker maakt!

**Durft u anders te denken én doen?**

📍 [hetkanvandaag.nl](http://hetkanvandaag.nl)

## ONDERZOEK: TAAKBELEID EN WERKDruk

Het scriptieonderzoek van Jacinta van den Bor, bezig aan een master Strategisch HRM aan de Universiteit Utrecht, gaat over de mogelijke invloed van elementen van taakbeleid op het welzijn van docenten. Van den Bor: "Als je via strategisch HRM wilt zorgen voor duurzame inzetbaarheid, moet je iets met werkdruk. Uit TNO-onderzoek in opdracht van de CAO-VO-partners bleek dat bepaalde kenmerken van het taakbeleid invloed kunnen hebben op werkdruk." Onder begeleiding van de VO-raad doet Van den Bor onder meer onderzoek op SOVOP-scholen Callandlyceum en Lumion. Zij kijkt specifiek naar de invloed van twee variabelen: de detaillering van het taakbeleid en de participatie van docenten in de vormgeving van taakbeleid en takenpakket. "Vervolgens zal ik onderzoeken of een hogere participatiegraad en een globaler taakbeleid de bevoegenheid van mensen in hun werk juist verhogen." Uiterlijk in september 2017 zullen de onderzoeksresultaten bekend zijn.



Harry Grimmus (links) en Jan Ouwehand: 'Niet elk overleg is nodig'

### SGOMB / GELDERLAND

#### Structureel in gesprek over taken en taakbeleid

Harry Grimmus, eenhoofdig bestuurder van Scholengroep Over- en Midden-Betuwe (SGOMB) weet wat zijn collega's meemaken: "Ik heb 21 jaar voor de klas gestaan. Ik weet dus dat goed taakbeleid er toe doet." SGOMB omvat zes scholen op meerdere locaties: "Om recht te doen aan de verschillen, is ons taakbeleid vooral een kader en zijn de getallen erin vooral een richtsnoer. Bij de precieze uitwerking hebben docententeams de vrije hand. Ze kunnen zelfstandig uren toewijzen aan taken, zoals individuele begeleiding, zolang ze hun keuzes goed motiveren en die passen binnen het taakbeleid." Qua taakbeleid is het voor Grimmus een 'leuke en spannende tijd': "De stip die we eerder aan de horizon hebben gezet, hebben we net bereikt. Tot nu toe namen we in overleg met de PGMR jaarlijks een taakbelevingsenquête af onder het personeel – anoniem en met veel ja/nee/weet-niet-vragen. De respons lag op zeker moment onder de veertig procent. Dat leverde geen representatieve resultaten meer op. Omdat we die wel belangrijk vinden, heb ik de werkgroep taakbeleid, waarin directie en PGMR zijn vertegenwoordigd, advies gevraagd."


De werkgroep staat onder leiding van zelfstandig adviseur Jan Ouwehand. Deze ziet dat er steeds meer van het onderwijs- én onderwijsondersteunend personeel wordt verwacht: "De taakbelevingsenquête kan een goed middel zijn om bloot te leggen waar het voor hen echt wringt, waar wensen leven, en waar het taakbeleid beter kan. Op basis van de enquêteresultaten hebben we bijvoorbeeld de urenvergoeding voor het mentoraat verbeterd en het aantal vergaderingen teruggebracht. Elk overleg kan nuttig zijn, maar niet elk overleg is nodig."

#### 'Bij de uitwerking hebben docententeams de vrije hand'

Grimmus vindt het belangrijk dat de mensen die 'het echte werk' verrichten, ook zelf het taakbeleid kunnen evalueren en ruimte hebben om de taakverdeling gezamenlijk te bespreken. "Dat gesprek is hier nu tweemaal per jaar een vast onderdeel van de teammiddagen. Omdat je zo'n gesprek alleen effectief kunt voeren op basis van concrete resultaten, hebben we de PGMR voorgesteld om de taakbelevingsenquête vanaf dit schooljaar op naam in te vullen. Het verraste me, eerlijk gezegd, maar de PGMR vond het plan direct goed. We hebben de eerste enquête op naam net achter de rug. Tot mijn grote genoegen was de respons bijna zestig procent." Jan Ouwehand besluit met een voordeel van de vaste gesprekken: "Via de gespreksverslagen naar directie en bestuur kunnen teams hun good practices delen. Zo kunnen alle scholen ervan profiteren." ■

WAT MOET ELKE SCHOOL WETEN?

# ICT: OVERAL EN VOOR IEDEREEN



Bijna elke school streeft tegenwoordig naar het aanbieden van maatwerk door middel van ICT. Wat moet je als school regelen om ICT breed te kunnen inzetten voor dit doel? Deze special van VO-magazine biedt inzicht in aanbestedingen, privacy en informatiebeveiliging en het vergroten van de ICT-vaardigheden van docenten.

Tekst: Louis Stiller / Illustraties: Dik Klut





Inkoopcoöperatie ICT bundelt krachten

# IEDEREEN DE BESTE DEAL

In het Nederlandse hoger onderwijs is het al jaren een groot succes: een inkoopcoöperatie voor ICT. Zelfs de kleinste instelling krijgt hiermee toegang tot de beste aanbiedingen. Na de zomer gaat een initiatief voor po, vo en so van start. Belangstellenden kunnen zich melden.

Tekst: Louis Stiller / Illustratie: Dik Klut

Van leerlingvolgsystemen tot dataondersteund onderwijs, van e-leermiddelen tot *computational thinking*: het onderwijs van de 21e eeuw wordt steeds digitaler. Geen wonder dat veel directeuren en besturen zich achter de oren krabben: hoe zorg je dat de ICT-omgeving op school écht snel en veilig is? Wat is de beste prijs-kwaliteitverhouding? Hoe weet je of de infrastructuur op school klaar is voor de toekomst?

Samenwerking bij de inkoop is de sleutel, vindt een groep van 24 schoolbesturen (zie kader). Zij willen gezamenlijk optrekken in de snel veranderende wereld van ICT en digitale onderwijsmiddelen. Een brede ICT-inkoopcoöperatie voor het voortgezet, primair en speciaal onderwijs is het uitgangspunt.

“Als speler in de markt – of je nu klein of groot bent – is het vaak lastig om de beste deals te sluiten met marktpartijen”, zegt initiatiefnemer-van-het-eerste uur Huub van Blijswijk, bestuursvoorzitter van de stichting

BOOR in Rotterdam. “Voor de beste deal heb je veel kennis nodig: van techniek en van wetgeving, soms op Europees niveau. Die heb je als school en als bestuur lang niet altijd in huis. Door samen te werken in een inkoopcoöperatie kun je het proces uitbesteden en gezamenlijk optrekken. Zo kun je de beste deals sluiten met aanbieders en maximaal rendement halen uit schaarse onderwijsmiddelen.”

## Flexibel

BOOR is een van de partijen die eind 2016 het initiatief voor de inkoopcoöperatie hebben genomen. Naast de startgroep van 24 schoolbesturen hebben zich inmiddels nog zo’n honderd belangstellende besturen gemeld. Zij worden de ‘coalition of the willing’ genoemd. Het zijn er genoeg om moedig voorwaarts te gaan, zegt Van Blijswijk opgewekt. “Kort na de zomervakantie hopen we aan de slag te gaan. Het moet een coöperatie worden



### Wat biedt de inkoopcoöperatie?

- Een betrouwbaar, veilig en passend aanbod van ICT-producten en -diensten tegen zo laag mogelijke kosten
- Flexibiliteit: leden bepalen zelf welke producten en diensten ze willen afnemen, wanneer en hoeveel
- ICT- en inkoopexpertise, een overzicht van actuele ICT-ontwikkelingen, initiatieven voor innovatie
- De mogelijkheid mee te beslissen over de koers van de vereniging en over aan te schaffen ICT-producten en -diensten.

waar besturen lid van kunnen worden en waarvan leden op een flexibele manier gebruik kunnen maken bij hun ICT-inkoop. Scholen en besturen kunnen zich dan vooral blijven richten op het onderwijs zelf, in de wetenschap dat de ICT-voorzieningen goed geregeld worden door de inkoopcoöperatie."

### Leren van Surf

Uiteindelijk gaat het om de leerlingen en hun ontwikkeling, zegt Van Blijswijk: "Daar heb je de beste voorzieningen voor nodig – nu en in de toekomst. Wat wij voor ogen hebben is een vergelijkbaar model als Surfnet (zie kader), maar dan voor het primair, voortgezet en speciaal onderwijs."

Dit is ook wat Fridse Mobach, bestuurslid van de Stichting Carmelcollege, voor ogen staat. "Bij Carmel vinden we het van belang dat we daaraan mee kunnen bouwen, ook al zijn we in eigen huis druk doende onze eigen ICT-infrastructuur op te bouwen. Maar we moeten ook aan de toekomst denken en zo goed mogelijk proberen samen te werken."

"Surf laat ons zien wat er allemaal mogelijk is", zegt ook Ingrid de Bonth, vicevoorzitter College van Bestuur van stichting Lucas Onderwijs in Den Haag. "Vandaar dat Surfmedewerkers aanwezig zijn bij onze gesprekken. Ze delen hun ervaringen en geven

## HET SUCCES VAN SURF

### Achtergrond

Surf was het initiatief van enkele universiteiten, onder leiding van de Universiteit van Amsterdam, de Vrije Universiteit en Sara, het reken centrum van de Amsterdamse universiteiten. Bij de oprichting in 1987 heette het nog 'Samenwerkende Universitaire Reken Faciliteiten', maar al snel werd alleen nog maar de afkorting 'Surf' gebruikt. Het initiatief kreeg wind onder de vleugels en groeide uit tot een wereldberoemde samenwerkingsvorm op het gebied van ICT.

### Innovatiefactor

Het grondidee van Surf was dat de computer- en netwerkfaciliteiten van Nederlandse universiteiten en hogescholen zouden worden gebundeld. Dankzij de technische kennis en veel enthousiasme werd Surfnet al snel de ruggengraat van het hoger onderwijs en het wetenschappelijk onderzoek. Inmiddels is Surf een van de belangrijkste factoren voor innovatie in Nederland, waar in omliggende landen jaloers naar wordt gekeken.

### Pijlers

Het huidige Surf kent drie onderdelen: SurfSara (levert rekenkracht en computercapaciteit), SurfNet (biedt verbinding en toegang tot diensten en data) en SurfMarket. Dit laatste is een soort marktplaats voor ICT-diensten die door het hoger onderwijs en onderzoekers kunnen worden ingekocht of -gehuurd.

→ [www.surf.nl](http://www.surf.nl)



advies en daardoor weten we of we de goede richting op denken. Dat is fijn. Bovendien blijven ze bij het proces betrokken, hebben ze beloofd.”

### Klein en groot

Het verschil met Surf is dat er veel meer scholen voor primair, voortgezet en speciaal onderwijs zijn dan universiteiten en hogescholen. De Bonth: “De Surforganisatie heeft een heel andere cultuur. Een coöperatie met honderden besturen heeft een andere dynamiek dan een organisatie waar enkele tientallen universiteiten, hogescholen en onderzoeksinstituten bij betrokken zijn.”

## ‘DOOR SAMEN TE WERKEN IN EEN INKOOP-COÖPERATIE KUN JE HET PROCES UITBESTEDEN’

De Inkoopcoöperatie is bedoeld voor alle typen en soorten scholen, aldus Van Blijswijk, die voorzitter is van de startgroep. “Zowel kleine als grote scholen kunnen profiteren van de schaalgrootte. Iedereen heeft belang bij een goed werkende, veilige infrastructuur met goede soft- en hardware. Je wilt als docent, school, leerling en ouder de zekerheid dat lessen altijd gegeven kunnen worden – ook in een steeds digitaal wordende schoolomgeving. Dat is de grondgedachte van de coöperatie.”

### DE INITIATIEFNEMERS

24 besturen vormen de startgroep van de Inkoopcoöperatie:

- Aloysius Stichting
- AMOS
- ASG
- 't Blokhuis
- BOOR
- Stichting Carmelcollege
- CVO-AV
- Da Vinci College Leiden
- DeBasisFluvius
- Delta-onderwijs
- De Groeiling
- Het Rhedens
- INNOVO
- Lucas Onderwijs
- LVO
- O2G2
- De Onderwijs-specialisten
- PCBO Apeldoorn
- RVKO
- SKO Flevoland en Veluwe
- SOML
- SOVOP
- Spaarnesant
- Stichting Klasse

## REGIE BIJ BESTUURDERS

Hoogstwaarschijnlijk wordt de inkoopcoöperatie een coöperatieve vereniging. De leden kiezen dan een bestuur, dat op zijn beurt een directeur met een ruim mandaat zal aanstellen. Hoe de structuur er precies uit zal zien en wie welke verantwoordelijkheden krijgt, wordt de komende tijd aangescherpt. Als bestuurders zelf aan het stuur zitten, houden zij regie op het aanbod, is de gedachte.

Een goede, veilige ICT-infrastructuur die voortdurend meegroeit met de wensen van het onderwijs, is ook voor Mobach het grondidee. “Bij Carmel vinden we het fijn dat we daaraan mee kunnen bouwen, ook al hebben we onze eigen ICT-zaakjes op dit moment goed op orde. Maar om in de toekomst de kwaliteit van het netwerk hoog te houden, is samenwerking van groot belang.”

### Mouwen opstropen

De Bonth is met veel enthousiasme bezig de Inkoopcoöperatie mede gestalte te geven. “Als bestuurder zie ik het belang van ICT-ondersteuning bij het primaire onderwijsproces maar al te goed. Om die ondersteuning te kunnen blijven geven, moet je veel expertise in huis hebben in een digitale wereld die steeds complexer wordt. In het verleden heb ik ook ruime ervaring opgedaan in het bedrijfsleven, met inkoop en *supply chain management*. Die twee werelden komen in de Inkoopcoöperatie mooi samen.”

Voor De Bonth is het een kwestie van ‘de mouwen opstropen en aan de slag’. Zij is lid van de agendacommissie en voorzitter van de werkgroep *Governance* van de Inkoopcoöperatie in oprichting. “Wij bepalen de volgorde van de te adresseren vraagstukken. De belangrijkste kwesties moeten uiteraard eerst aan bod moeten komen.”

### Connectiviteit

In de eerste fase gaat het vooral om connectiviteit: de infrastructuur en de beveiliging. Die moeten in een vroeg stadium aanbesteed worden. In tweede instantie worden dan software, digitale leermiddelen en andere digitale onderwijsdiensten en -producten aangeboden. “Eerst willen we als startgroep laten zien wat we van plan zijn, hoe de Inkoopcoöperatie georganiseerd wordt en wat de mogelijkheden zijn. Daarmee kunnen we de rest van de besturen de gelegenheid geven om zich bij ons aan te sluiten.” ■

### Meedoen aan de Inkoopcoöperatie?

Ga naar de site en lees hoe het werkt, of kom naar de startconferentie op 23 juni. Alle informatie staat op [www.ictcooperatie.nl](http://www.ictcooperatie.nl).





Carmel doet proef met innovatief leermiddelenmodel

# LIFO IS DIGITALER, FLEXIBELER EN UITDAGENDER

Meer zelf de regie voeren over het aanbesteden van leermiddelen en niet meer afhankelijk zijn van de markt is de wens van veel scholen. De Stichting Carmelcollege experimenteert vanaf het komende schooljaar met een leermiddelensysteem waarmee docenten makkelijker kunnen inspelen op leervragen van leerlingen. Het Licentie-Foliomodel maakt het mogelijk zelf een weg uit te stippelen door lesmateriaal op verschillende niveaus. Een mooi voorbeeld van hoe je op een andere manier met aanbesteden kunt omgaan.

Het 'Licentie-Foliomodel' (zie kader) geeft docenten en leerlingen de mogelijkheid flexibeler om te springen met leermiddelen. Dankzij een speciale licentie van uitgeverij Malmberg en Noordhoff kunnen leerlingen en docenten zelf een route kiezen in het lesmateriaal. Brugklassers die bijvoorbeeld extra oefeningen nodig hebben of sneller door de stof heen gaan, kunnen daarvoor met hun docent een plan maken zonder nieuw materiaal aan te hoeven schaffen.

De leermiddelen in het experiment zijn grotendeels digitaal; de papieren syllabus dient alleen ter aanvulling. De boeken worden verbruiksmateriaal, zodat leerlingen in hun leerboek mogen schrijven en aantekeningen mogen maken. De boeken hoeven aan het eind van het schooljaar dus niet meer te worden ingenomen en gecontroleerd, zoals bij boekenfondsen gebruikelijk is. "Dit is een belangrijke stap in de flexibilisering van het onderwijs", zegt Fridse Mobach, lid van het College van Bestuur van Stichting Carmelcollege. "Het oude onderwijsmodel was nog erg boekgericht. Vandaar dat

Tekst: Louis Stiller / Illustratie: Dik Klut

### Wat is LiFo?

Het Licentie-Foliomodel, kortweg LiFo, houdt in dat leermiddelen voornamelijk digitaal worden aangeboden zodat docenten gemakkelijker kunnen inspelen op de leervraag van de leerlingen. Aanvullende, herhalende of verdiepende stof kan op verschillende niveaus snel toegankelijk worden gemaakt. Het papieren leer- en werkboek dient slechts ter aanvulling. In het model adviseren vaksecties de uitgever over de methode en bieden onderwijskundige ondersteuning.

we met uitgevers en distributeurs hebben overlegd over een nieuwe vorm die digitaal, flexibeler en voor de leerlingen uitdagender zou zijn."

### Toekomst

De vraag van Carmel bleek het begin van een heel interessant proces, want ook uitgevers en distributeurs zoeken volgens Mobach naar onderwijsmogelijkheden en -methodes van de toekomst. "Uitgevers zullen bijvoorbeeld veel meer dan nu met docenten gaan communiceren over de inhoud en de structuur van het onderwijsmateriaal. Docenten weten immers vanuit de praktijk wat werkt en wat niet werkt, wat ontbreekt en wat overbodig is. Het maken van onderwijsmiddelen wordt op deze manier veel meer tweerichtingsverkeer."

Na de zomer krijgt Carmel twee bekende lesmethodes in LiFo aangeboden: *Biologie voor jou* en *Getal en Ruimte* (allebei voor de

onderbouw). "Daarmee kunnen we gaan oefenen", zegt Mobach.

De LiFo-pilot zal met veel belangstelling worden gevolgd, want over twee jaar staat Carmel voor de opgave om alle leermiddelen opnieuw aan te besteden. "Dan moet het systeem zo goed werken dat al onze 38.000 leerlingen het zonder problemen kunnen gebruiken. Het moet dan feilloos zijn."

### Tegengas

Helemaal zonder tegengas ging deze zoektocht naar een nieuwe aanpak van de onderwijsmiddelen niet. Een van de distributeurs, Van Dijk Educatie, vond dat niet één specifieke lesmethode uit een aanbesteding gelicht mocht worden en opnieuw ingediend, ook al ging het om een pilot. De rechtszaak die daarover werd gehouden, werd echter door Carmel gewonnen. Vandaar dat de pilot na de zomer gewoon doorgaat. Van Dijk heeft een bodemprocedure aangekondigd om duidelijk te krijgen wat wel en niet mag bij een dergelijke aanbesteding.

Volgens Mobach betekent de stap naar een flexibeler leermiddelensysteem dat er in het onderwijs op een andere manier kan worden gedifferentieerd. "Scholen – ook de onze – bieden steeds meer soorten onderwijs aan, van technasia tot tweetalig onderwijs. Maar er is ook een ander soort differentiatie, binnen het schoollokaal. Dat is veel ingewikkelder. Een docent moet in vijftig minuten rond de dertig leerlingen aansturen en onderwijzen. Daarvoor heb je dit soort nieuwe leermiddelensystemen nodig. Vandaar dat we blij zijn met deze pilot."

## 'ZO KUN JE ONDERWIJSMIDDELEN VEEL SCHERPER INZETTEN'

### Interessant

Uiteindelijk zou dit een model kunnen worden waar veel andere scholen profijt van hebben, zegt Mobach. "Heel veel scholen zoeken naar mogelijkheden om het onderwijs te differentiëren en te flexibiliseren. Misschien is het ook wel een interessante case voor de Inkoopcoöperatie, want zo kun je natuurlijk je onderwijsmiddelen veel scherper inzetten." ■

### STICHTING CARMELCOLLEGE

Stichting Carmelcollege heeft een bestuursbureau in Hengelo (O.) en verbindt 54 schoollocaties over het hele land, met zo'n 4.300 docenten en ruim 38.000 leerlingen. De scholen zijn zeer autonoom en zelfstandig, maar wisselen kennis en ervaring uit op basis van solidariteit.



Strengere verordening privacy in 2018 van kracht

# ALLEEN BEWAREN WAT STRIKT NOOD- ZAKELIJK IS

Ooit een cijferlijst verstuurd als attachment bij een openbare mail? Een psychologisch rapport verstuurd naar iemand die daar volgens de regels geen inzage in mag hebben? Privacyblunders kunnen scholen vanaf volgend jaar op forse boetes komen te staan.

Tekst: Louis Stiller / Illustratie: Dik Klut

# ALS EEN MEDEWERKER KOFFIE GAAT HALEN EN ZIJN COMPUTER NIET AFSLUIT: SPREEK JE COLLEGA ER OP AAN!



De privacy van leerlingen en docenten wordt soms fors geschonden zonder dat scholen zich daar van bewust zijn. Wie realiseert zich dat die schoolfoto's veel te gemakkelijk te vinden zijn op de server? Of dat een databestand al lang had moeten zijn verwijderd? De informatiebeveiliging van gegevens van leerlingen en medewerkers wordt een steeds belangrijker thema onder schoolbesturen en -directeuren. Dat moet ook wel, want op 25 mei volgend jaar gaat de Europese AVG in, de Algemene Verordening Gegevensbescherming. Je wilt natuurlijk dat je school klaar is voor de AVG, want op schendingen van de privacy worden forse boetes geheven, tot maximaal 20 miljoen euro. Tegelijkertijd is het belangrijk dat je school er klaar voor is om probleemloos ICT in de les in te kunnen zetten zonder steeds op die lastige regeltjes te stuiten.

## Bezorgdheid

Dat er meer moest gebeuren op het gebied van privacybescherming bleek twee jaar geleden al uit cijfers van de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). In anderhalf jaar tijd waren maar liefst vijfhonderd bezorgde telefoontjes van ouders en docenten binnengekomen over het thema privacy. Sommige ouders bleken er bijvoorbeeld bij toeval achter te zijn gekomen dat gegevens van hun kinderen bij andere scholen of hulpverleners lagen zonder dat ze daarover geïnformeerd waren. Ook bleek vorig jaar digitaal te zijn ingebroken in het

centrale registratiesysteem Edu-IX waarvan diverse leveranciers van digitale leermiddelen gebruikmaken. Een enquête van de Nederlandse Vereniging van Pedagogogen en Onderwijskundigen en het Nederlands Instituut van Psychologen bevestigde de bezorgdheid over dit onderwerp: bijna driekwart van de ondervraagden maakte zich zorgen over privacy in het onderwijs. Nu ICT in alle haarvaten van de onderwijspraktijk is doorgedrongen, moet er nog veel strikter worden omgegaan met digitale informatie, was de conclusie. Privacyschendingen mogen niet meer voorkomen binnen het onderwijs. Punt.

## Stok achter de deur

Job Vos van Kennisnet herkent de zorgen van ouders en scholen maar al te goed en zoekt er sinds enige tijd samen met collega's oplossingen voor. "We zien dat ruim tweederde van de scholen in het voortgezet onderwijs bezig is om de informatiebeveiliging en privacy, IBP, goed te regelen. Dat is veel en tegelijkertijd te weinig, want die cijfers betekenen dat nog steeds een derde van de scholen IBP niet goed geregeld heeft. Privacybescherming moet op scholen een continu proces worden, geen dingetje dat je in een paar dagen regelt." Schoolbestuurders zijn wettelijk verplicht om de informatiebescherming en privacy binnen hun scholen goed te regelen, vertelt Vos. "Daar is geen ontkomen aan." De grote stok achter de deur is de AVG. "Daar moet je je gewoon aan houden. Je moet volledig

## IN 3 STAPPEN NAAR IBP

De Aanpak IBP (informatiebeveiliging en privacy) die Kennisnet samen met de PO-Raad en VO-raad heeft ontwikkeld, helpt scholen IBP te regelen. De Aanpak IBP geeft onder andere antwoord op vragen over hoe je omgaat met leerlinggegevens, hoe je zelf een risicoanalyse uitvoert en welke afspraken scholen moeten maken met leveranciers van digitaal leer materiaal. De online leeromgeving ([kn.nu/IBPonderwijs](http://kn.nu/IBPonderwijs)) helpt schoolbestuurders, ICT-coördinatoren en docenten orde op zaken te stellen. Dat gebeurt in drie stappen:

**1. Organiseren.** Scholen ontwikkelen en schrijven hun eigen IBP-beleid en wijzen medewerkers aan die het in de praktijk gaan organiseren.

**2. Realiseren.** Scholen nemen de benodigde technische en juridische maatregelen en plannen de activiteiten.

**3. Communiceren.** Scholen communiceren over IBP met medewerkers, leerlingen én hun ouders, zodat iedereen bewust met informatiebeveiliging en privacy omgaat.

Met deze Aanpak IBP zorgen scholen dat IBP als randvoorwaarde voor probleemloos gebruik van ICT op school geregeld is!

*Vragen over IBP? Kijk op [kn.nu/IBPonderwijs](http://kn.nu/IBPonderwijs) bij veelgestelde vragen of mail de vraag naar [ibp@kennisnet.nl](mailto:ibp@kennisnet.nl)*



*compliant* zijn. Je moet als school en als onderwijs-medewerker weten welke gegevens in welke systemen zitten en wat met wie wordt uitgewisseld. Dat is nogal wat."

De AVG vervangt alle nationale privacywetten binnen Europa, dus ook de huidige Wet Bescherming Persoonsgegevens. Een school had IBP al op orde moeten hebben, en nu dus helemaal. Volgens Vos is er vanaf mei 2018 geen ruimte meer voor discussie en uitstel omdat de wet voor heel Europa geldt. Iedere schoolmedewerker moet geïnformeerd worden en getraind worden. "Iedereen moet weten wat IBP is, wat persoonsgegevens zijn en hoe je daar zorgvuldig en verantwoord mee om gaat. Je wilt IBP geregeld hebben om probleemloos ICT in de klas in te zetten, zonder steeds moeilijk te moeten doen over de wet."

### USB kwijt

Als school kun je voor veel op de vingers worden getikt binnen de kaders van de AVG. Voor het gebruik van foto's van leerlingen op de website of in de schoolgids bijvoorbeeld als je de ouders daarvoor geen toestemming hebt gevraagd. Of het verliezen van een USB-stick met leerlingdossiers. Nog erger: zorgdossiers. Of als je een datalek niet op tijd meldt bij de AP. In dat laatste geval, zo benadrukt Vos, kun je zelfs meerdere boetes krijgen: een boete omdat er een datalek is geweest, een boete omdat je een lek niet op tijd hebt gemeld en een boete omdat je blijkbaar geen goede

afspraken hebt gemaakt met de leverancier van software die persoonsgegevens van de school krijgt. "Dat kan flink oplopen."

### Privacy is een grondrecht

De lijst met mogelijke overtredingen is uitgebreid en zeer gevarieerd. Krijgen een leerling en zijn ouders geen inzage in het leerlingdossier: kans op een boete. Bewaar je gegevens te lang en vernietig je ze niet op tijd: kans op een boete. Vos: "Je kunt medewerkers wel bang maken voor hoge boetes, maar het is belangrijker om iedereen te leren verstandig en verantwoord om te gaan met gegevens van leerlingen." Ook het beveiligen van je systemen met een veilige code of wachtwoord is noodzakelijk. "Als je zelf bankiert op je telefoon, dan zorg je toch ook voor een veilig wachtwoord? Als je de mail van school op je eigen telefoon leest, dan heb je

## DE AANPAK IBP BIEDT EEN SIMPELE LANDKAART WAARMEE JE IN DRIE STAPPEN IBP KUNT REGELEN

### 5 redenen waarom je informatiebeveiliging en privacy moet regelen

1. *Vertrouwensbreuk.* De belangrijkste reden voor scholen om informatiebeveiliging en privacy (IBP) goed te willen regelen, is dat ouders erop moeten kunnen vertrouwen dat de school goed voor hun kinderen zorgt en dat de privacy van hun leerlingen goed wordt beschermd. Als je dat niet goed geregeld hebt en het gaat een keer mis, raak je het vertrouwen kwijt: niet alleen van ouders en medewerkers, maar ook van de politiek en het algemene publiek, tot aan de vakbonden toe. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard...
2. *Onderzoek en boetes.* De Autoriteit Persoonsgegevens (AP, het vroegere College Bescherming Persoonsgegevens) kan een onderzoek instellen en je op straffe van een dwangsom verplichten om fouten te herstellen en maatregelen te nemen. Nu al kan de AP een boete opleggen voor overtredingen van de Wet bescherming persoonsgegevens. Als de AVG in werking treedt, kan de boete oplopen tot 20 miljoen euro per school of 4 procent van de totale wereldwijde jaaromzet in het voorgaande boekjaar, per overtreding.
3. *Problemen met de onderwijsinspectie.* De onderwijsinspectie vindt Informatiebeveiliging en Privacy belangrijk. Als IBP niet op orde is, kan dat namelijk gevolgen hebben voor de kwaliteit van het onderwijs. Als de gegevens in je administratie niet kloppen, kan zelfs de betrouwbaarheid van je diploma's in twijfel getrokken worden.
4. *Accountantsonderzoek.* Als IBP niet geregeld is, krijg je vragen van je accountant. Klopt de administratie nog wel als gegevens zo eenvoudig zijn aan te passen in het systeem en iedere medewerker aanpassingen zomaar kan doorvoeren? Heeft een hacker niet een paar leerlingen toegevoegd of verwijderd? Als de betrouwbaarheid van de systemen in twijfel wordt getrokken, kan de accountant nadere onderzoeken instellen of besluiten om dat jaar geen verklaring af te geven.
5. *Hacks en inbraken.* Als IBP niet in orde is, staat de deur open voor hackers. Daarmee is de continuïteit van je onderwijs in gevaar: kan je zonder internet nog lesgeven? Met een eenvoudige DDoS-aanval (die al voor 5 euro op internet kan worden aangeschaft), kan iemand het netwerk van de school proberen plat te leggen om vervolgens gegevens te ontvreemden. Hoe goed is het schoolsysteem beschermd tegen dergelijke aanvallen?

## PRAKTISCHE LINKS

Op [www.kennisnet.nl/organiseren-ict/privacy/](http://www.kennisnet.nl/organiseren-ict/privacy/) staan links naar vijf handige documenten over privacy. Wat moet je weten over de nieuwe Europese privacywet? Hoe bescherm je een school tegen hacks, lekken en uitval? Hoe kan een toestemmingsbrief voor ouders eruitzien? Verder een praktisch stappenoverzicht en een link naar het convenant Digitale onderwijsmiddelen en privacy 2.0.

Samen met Kennisnet gaat de VO-raad dit jaar nog verdere ondersteuning bieden op het gebied van privacy en de komst van de nieuwe AVG. Zo wordt er een functieomschrijving voor de Functionaris voor Gegevensbescherming (FG) opgesteld. Ook wordt, in navolging van het mbo, een masterclass voor de FG's ontwikkeld. Een ander project wordt het in kaart brengen van de bewaartermijnen in het onderwijs. Op dit moment is er nog geen volledig en eenduidig overzicht beschikbaar.

gewoon ook je telefoon beveiligd zijn met een codewachtwoord."

De maatregelen lijken heel ver te gaan, maar privacy is in de EU een grondrecht waar je niets voor hoeft te doen, waar je geen afstand kunt doen en waarover niet valt te onderhandelen, benadrukt Vos. Overigens is de AVG formeel geen wet, maar een Europese verordening. Dat is Europese regelgeving die directe werking heeft, met de status van een Nederlandse wet.

### Stappenplan

Voordat in 2018 de AVG ingaat, zullen scholen nog heel wat moeten doen. Ze moeten een 'functionaris voor gegevensbescherming' aanstellen, eventueel samen met andere scholen.

Ook moeten ze kunnen onderbouwen waarom en hoe leerlinggegevens worden bewaard. Zo weinig mogelijk bewaren, is het devies: als je niet weet waarvoor een databestand is aangelegd en waarvoor het nog nut heeft, moet het worden verwijderd.

Kennisnet heeft samen met de VO- en PO-Raad een aanpak ontwikkeld om scholen te ondersteunen. Deze is online beschikbaar (zie kader) en biedt een simpele landkaart waarmee scholen in drie stappen hun IBP kunnen regelen.

De komende maanden verschijnen geregeld nieuwe hulpmiddelen. Het is verstandig om daarvoor de site en de nieuwsbrieven van Kennisnet en de VO-raad en PO-Raad in de gaten te houden. "We zijn nu bijvoorbeeld bezig met de training Bewustwording IBP, speciaal voor medewerkers," zegt Vos. "Ook komt er een digitale variant waarbij docenten via een leeromgeving zelf met IBP aan de slag kunnen. Het is de komende maanden alle hens aan dek." ■

## PRIVACY IN DE ONDERWIJSKETEN BEVORDEREN

Het is belangrijk om de privacy in de onderwijsketen te bevorderen. De VO-raad zit aan diverse publiek-private tafels om de informatiebeveiliging en privacy in de onderwijsketen te bevorderen. Samen met de PO-Raad, MBO-raad, OCW, Kennisnet, uitgeverijen, distributeurs en software-leveranciers werkt de VO-raad mee aan de nummervoorziening. De nummervoorziening helpt privacy en beveiliging rond het gebruik van digitaal leermateriaal praktisch vorm te geven. De voorziening genereert een nieuw, uniek nummer waarmee scholen gegevens kunnen delen zonder dat ze direct herleidbaar zijn naar leerlingen of docenten. Meer informatie: [www.nummervoorziening.nl](http://www.nummervoorziening.nl). Een ander initiatief van de keten is het privacyconvenant en de modelbestedingsovereenkomst. Met het convenant worden scholen ondersteund in het maken van afspraken met leveranciers over het gebruik van onder andere persoonsgegevens. Meer informatie [www.privacyconvenant.nl](http://www.privacyconvenant.nl).

# ICT-VAARDIGHEDEN VERGROTEN? VOLG DEZE TIPS

Zonder uitstekende ICT-vaardigheden redt de moderne docent het niet meer. Maar hoe breng je in kaart waar het op rolletjes loopt en waar het rammelt? Hoe kun je het niveau blijvend verhogen? En hoe kunnen docenten zelf hun lesmateriaal samenstellen? Deelnemers aan de leerlabs van Leerling 2020 wijzen de weg.

Tekst: Louis Stiller / Illustratie: Dik Klut

Bestuurders, directeuren en schoolleiders die willen weten hoe goed docenten kunnen omgaan met ICT, begeven zich op een lastig, maar niet onoverkomelijk parcours. Wat zijn precies ICT-bekwaamheden (zie kader)? Hoe weet je of je docenten over genoeg kennis en vaardigheden beschikken? En hoe kun je – bij gebleken achterstand – voor passende bijscholing zorgen? In de leerlabs van Leerling 2020 doen scholen daar steeds meer ervaringen mee op.

## Checklist

Om te weten te komen wat docenten kunnen en welke vaardigheden ze zouden moeten bijspijkeren, maakte het Christelijk Lyceum in Zeist bijvoorbeeld een online checklist voor docenten. Die lijst werkt twee kanten op, verklaart Tessa Heesbeen, docent geschiedenis en opsteller van de checklist, op de website van Leerling 2020. Aan de ene kant krijgt de docent inzicht in zijn eigen ICT-niveau, omdat de lijst laat zien over welke vaardigheden je als docent allemaal moet beschikken. Aan de andere kant krijgt de school informatie waarmee bijscholingstrajecten kunnen worden ontwikkeld en uitgezet: als bijvoorbeeld blijkt dat alle docenten prima met de digitale agenda overweg kunnen, hoeft geen aparte bijscholingscursus te worden ontwikkeld. Het lyceum koos bewust voor een checklist met basisvaardigheden. "Dit zijn de minimale eisen die je kunt stellen," licht Heesbeen toe. "Pas als docenten over deze vaardigheden beschikken, kunnen zij de stap maken naar de didactische ICT-vaardigheden die een grotere rol spelen bij het zelf arrangeren en ontwikkelen van lesmateriaal."

## Startbijeenvoering

Ook het IJsselcollege in Capelle aan den IJssel besloot de ICT-vaardigheden van docenten in kaart te brengen om vervolgens gaten te kunnen dichten. Aanleiding was de invoering van laptops en elektronische leeromgevingen op school.

De ICT-coördinator bekeek eerst wat de secties tot nu toe in de leeromgeving (Moodle) hadden gedaan; daarna volgde ze van elke docent minimaal één les en voerde vervolgens een gesprek. Ook liet ze de systeem-





## METADATA

Om met behulp van digitale toepassingen de voortgang van leerlingen te kunnen volgen en leer materiaal te kunnen variëren en arrangeren moet leer materiaal van onderwijskundige metadata worden voorzien. Deze metadata beschrijven de werkvorm, het leerdoel en het niveau van het leer materiaal. Momenteel vinden er met betrekking tot metadata kleinschalige pilots plaats waarin scholen samen met aanbieders van leer materiaal proberen te achterhalen wat werkt. De VO-raad onderzoekt in samenwerking met publieke en private partijen welke mogelijkheden er verder bestaan om leer materiaal van onderwijskundige metadata te voorzien.

beheerders een vragenlijst opstellen: over welke digitale vaardigheden moeten docenten volgens hen beschikken? Op basis van dit onderzoek werden de docenten ingedeeld in verschillende trainingsniveaus. Sommige kregen gedegen bijscholing, anderen konden bepaalde stappen overslaan. De belangrijkste conclusie van het IJsselcollege: het helpt zeker om te differentiëren, het startniveau van docenten te onderzoeken en de docenten zelf te betrekken bij de ICT-bij scholing. Het Coornhert Lyceum in Haarlem geeft de tip om een project altijd te beginnen met een startbijeenkomst. Die zet niet alleen het project op de kaart, maar biedt ook gelegenheid om de kennis en vaardigheden van de betrokkenen te testen. Zo gebruikten twee docenten van het Coornhert die een leerlab hadden ingericht, de startdag om collega's via het online prikbord Padlet mindmaps te laten maken over ICT en elektronische lesomgevingen. Die mindmaps leverden niet alleen zelfinzicht op, maar gaven de projectleiders ook een kijkje in de ICT-vaardigheid van hun collega's.

### Pilot

Een andere belangrijke vraag is hoe docenten zelf digitaal les materiaal kunnen samenstellen. Het Farelcollege in Ridderkerk raadt aan hiermee altijd te beginnen in een pilot, zeker als nog niet precies bekend is welke kant de ICT-ontwikkeling van de school op zal gaan. Het Farelcollege stond voor de keus om in elk lokaal een rij computers neer te zetten of een andere aanpak te kiezen. Toen in de brugklas tweetalig onderwijs (tto) van het atheneum een iPad-pilot werd gehouden, viel de keuze daarop. "Op dit onderwijsniveau is het gemakkelijker om nieuwe dingen te proberen en naar iets anders te schakelen als het even misgaat", aldus Renée van den Berg, docent wiskunde

en teamleider tto. "De leerlingen en ouders geven ook gemakkelijker feedback."

Probeer van de pilot te leren, is het advies van de school. "Tijdens onze pilot bereikte de wifi maar een aantal lokalen en was de downloadsnelheid te laag. Met de hele klas tegelijk een app downloaden, was lastig." Als gevolg hiervan investeerde het Farelcollege in uitbreiding van de infrastructuur, zodat er in de hele school nu stabiele wifi is.

### Open opstelling

Als het gaat om het werken met digitale tools, geeft Judith van Sprundel de tip om open te staan voor vernieuwingen. Dez docent Engels en Frans bij Effent in Oosterhout kwam er achter dat de digitale leeromgeving Edmodo ook gebruikt kan worden om contact te leggen met andere scholen. "Ik wist niet dat dit kon, totdat mijn oog viel op een oproep in de nieuwsberichten op de openingspagina van Edmodo." Alle leerlingen van Van Sprundel kregen een *pen pal* op een *middle school* in de Verenigde Staten en er werd driftig gecorrespondeerd – tot diep in de avonduren. Het resultaat was ernaar: de eindexamens werden erg goed gemaakt. Van Sprundel: "Leerlingen moesten een zakelijke brief schrijven en naar aanleiding daarvan kreeg ik zelfs een verbaasde tweede corrector aan de lijn: "Wat heb jij voor een 4-mavo-klas?"

## HOUD OP HET GEBIED VAN FINANCIERING DE OPTIES ZO BREED MOGELIJK

Niet alleen op het gebied van digitaal les materiaal of de ICT-infrastructuur, maar zelfs op het gebied van financiering kan het zinvol zijn de opties zo breed mogelijk te houden. Zo onderzocht het Berlage Lyceum in Amsterdam hoe een iPadklas zou kunnen worden gerealiseerd. "In de pilot zijn verschillende modellen gehanteerd voor financiering van de devices; van inkoop door de school tot leaseconstructies," vertelt rector Veldhuzyen op de site van Leerling 2020. "Inmiddels betalen de ouders zelf, wat geen problemen oplevert, omdat het voor aanmelding op de school al bekend is. Voor ouders die niet kunnen betalen, is er een fonds." ■

### Meer weten?

Op [kennisnet.nl](http://kennisnet.nl) en [resultaten.leerling2020.nl](http://resultaten.leerling2020.nl) is veel informatie te vinden over ICT-bekwaamheden en ICT-vaardigheden van docenten.

**Rolf Albring** is benoemd tot locatiedirecteur van CSG Beilen. Albring werkte als teamleider bovenbouw havo/vwo en lid MT op het Hondsrug College te Emmen.

**Fleur Cerini** start als directeur van de Bossche Vakschool en Van Maerlant te 's-Hertogenbosch (OMO). Op dit moment is zij conrector op het ds. Pierson College in Den Bosch.

**Erik de Boer** is benoemd tot locatiedirecteur van Bonaventuracollege Boerhaavelaan te Leiden (Stichting Christelijk Onderwijs Leiden). De Boer werkt momenteel als teamleider op het Compaen VMBO te Zaandam.

**Han ter Reegen** is gestart als locatiedirecteur vmbo/PrO bij RSG Lingecollege te Tiel (Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Tiel). Hiervoor was Ter Reegen locatiedirecteur vmbo bij het Mondial College in Nijmegen.

**Aart van 't Veld** volgt **Sam Terpstra** op als voorzitter van het CvB van de christelijke scholengemeenschap Reggesteyn. Van 't Veld is nu nog voorzitter van de directie van het Vechtdal College, onderdeel van de Landstede Groep.

**Judith van Biemen** wordt algemeen directeur van het Maris College in Den Haag (VO Haaglanden). Zij volgt **Cees de Groot** op. Op dit moment is Judith van Biemen werkzaam als interimmanager bij een zorgorganisatie.

**Katrien van de Gevel** is benoemd tot rector van het Dalton Den Haag (VO Haaglanden). Van de Gevel is op dit moment werkzaam bij de Hogeschool Leiden als onderwijsmanager Lerarenopleidingen. Zij volgt **Hans Luyendijk** op.

**Leen van Duijn**, voorzitter CvB van de Stichting Willem van Oranje te Waalwijk, gaat met vervroegd pensioen. **Jan Maarten de Bruin** wordt de nieuwe voorzitter van bestuur. Hij werkte als lid CvB voor dezelfde stichting.

CSG Het Streek heeft een nieuwe bestuurder: **Gertjan van der Molen** volgt interim Kees Torreman op. Van der Molen was rector van het Ulenhof College in Doetinchem.

**Conny van Egmond** start als directeur van De Nieuwe Havo te Amsterdam (VOvA). Van Egmond was werkzaam als directeur bij De Visserschool Tweektalig Onderwijs te Amsterdam.

**Maria van Hattum** treedt toe tot het CvB van Achterhoek VO te Doetinchem. Van Hattum was werkzaam als lid CvB voor het Meridiaan College Amersfoort.

**Monique van Roosmalen** wordt de nieuwe rector van het Sondervick College in Veldhoven (OMO). Op dit moment is zij rector van Instelling Voortgezet Onderwijs Deurne (IVO-Deurne). Zij volgt **Nol van Beurden** op, die nu directeur-bestuurder is van de Stichting CVO't Gooi.

OMO heeft **Rijk Vlaanderen** benoemd tot rector van het Mill-Hillcollege in Goirle. Hij is nu rector van UniC in Utrecht. Vlaanderen volgt **Carin Zandbergen** op.

**Kees Vreugdenhil** wordt voorzitter CvB van Stichting Fioretti Teylingen te Hillegom. Hij was sinds 2009 voorzitter CvB van het Dr. Nassau College te Assen.

## VO RAAD

Vereniging van scholen  
in het voortgezet onderwijs

**Colofon** VO-magazine is een uitgave van de VO-raad, vereniging van scholen in het voortgezet onderwijs. VO-magazine verschijnt 7 keer per jaar in een oplage van 7.000 exemplaren.

**Redactie** Cindy Curré, Ingrid Janssen, Stan Termeer, Suzanne Visser (eindredactie), Linda Zeegers. Medewerkers: Marguerite Irrgang, Martijn Laman, Hanneke van der Linden, Marijke Nijboer, Louis Stiller en Maaike Vos.

**Redactieadres** VO-raad, Postbus 8282, 3503 RG UTRECHT, T 030 232 48 00, redactie@vo-raad.nl, www.vo-raad.nl.

**Fotografie** Josje Deekens (ook voorpagina), Dirk Kreijkamp en iStockphoto

**Illustratie** Dik Klut

**Ontwerp** OSAGE/communicatie en ontwerp, Utrecht  
**Druk** Drukkerij Damen, Werkendam

**Advertenties** Uitgeverij Recent Amsterdam, T 020 330 89 98 (Ray Aronds), www.recent.nl.  
**Issn** 1873-1163

**Abonnementen** Besturen en de daarbij horende scholen, die lid zijn van de VO-raad ontvangen het VO-magazine gratis. Een abonnement kost € 75,- per jaar.

**Afmelden** Wilt u het VO-magazine voortaan niet meer ontvangen? Stuur dan een bericht, o.v.v. naam en adres, naar redactie@vo-raad.nl.



# LEEUWENDAAL

Optimaliseert organisaties, mobiliseert mensen

◆ werving en search / interim management

◆ TOEZICHTHOUDERS, BESTUURDERS EN MANAGERS

◆ VOOR TIJDELIJK OF VOOR VAST

◆ ALTIJD IN DIENST VAN UW ORGANISATIEDOELEN

◆ ontwikkelen en training

◆ organisatiepsychologie en assessments

◆ functioneren en beloning

◆ HR planning en control

◆ arbeidsmobiliteit en duurzame inzetbaarheid

◆ ambtenaren- en arbeidsrecht





# Professionalisering financieel schoolmanagement

Financieel  
beleidsplan

Schoolbestuur ABC

[www.comeet.nl](http://www.comeet.nl)



**Bezuinigingen, onderwijsvernieuwingen en horizontale verantwoording stellen nieuwe eisen aan de onderwijsmanager. Om bestuurders, bovenschools managers, schooldirecteuren, beleidsadviseurs en beleidsmedewerkers een handreiking te bieden bij het vormgeven van het financieel schoolmanagement organiseert Comeet de leergang onderwijsfinanciën.**

In deze leergang worden alle facetten van het financieel management behandeld. De leergang bestaat uit 4 modules van elk 2 cursusdagen. U kunt per module inschrijven.

#### **Module 1: Elementaire financiële kennis**

2017 dinsdag 7 en woensdag 8 november in Utrecht  
2017 dinsdag 21 en woensdag 22 november in Zwolle: Bilderberg Grand Hotel Wientjes  
2018 donderdag 18 en vrijdag 19 januari in Eindhoven: Zalencentrum Aristo

#### **Module 2: Financiële kennis**

2017 donderdag 30 november en vrijdag 1 december in Utrecht  
2018 dinsdag 16 en woensdag 17 januari in Zwolle: Bilderberg Grand Hotel Wientjes  
2018 dinsdag 13 en woensdag 14 maart in Eindhoven: Zalencentrum Aristo

#### **Module 3: Verdiepingscursus financiële kennis**

2018 donderdag 1 en vrijdag 2 februari in Utrecht  
2018 donderdag 15 en vrijdag 16 maart in Zwolle: Bilderberg Grand Hotel Wientjes  
2018 dinsdag 10 en woensdag 11 april in Eindhoven: Zalencentrum Aristo

#### **Module 4: Analyse financiële stukken eigen onderwijsorganisatie**

2017 dinsdag 12 en woensdag 13 september in Eindhoven: Zalencentrum Aristo  
2018 dinsdag 20 en woensdag 21 maart in Utrecht  
2018 donderdag 12 en vrijdag 13 april in Zwolle: Bilderberg Grand Hotel Wientjes  
2018 dinsdag 18 en woensdag 19 september in Eindhoven: Zalencentrum Aristo

#### **MR cursussen**

2017 MR 1: donderdag 16 en vrijdag 17 november 2017 in Utrecht  
2018 MR 2: donderdag 25 en vrijdag 26 januari 2018 in Utrecht

#### **1 daagse opfriscursus Leergang Onderwijsfinanciën**

2018 vrijdag 23 maart in Utrecht)

*De locaties Utrecht, Zwolle en Eindhoven liggen nabij het Centraal NS Station.*

De kosten van deelname aan deze tweedaagse modules zijn € 605,00 excl. BTW (per module) (**module 4: € 655,00 excl. BTW**) inclusief lesmaterialen, koffie/thee, lunch.

De kosten van deelname aan deze eendaagse module zijn € 325,00 excl. BTW inclusief lesmaterialen, koffie/thee, lunch.

De cursussen kunnen ook op verzoek incompany worden uitgevoerd.

Voor nadere informatie over deze cursussen verwijzen wij u naar onze website: [www.comeet.nl](http://www.comeet.nl)

#### **Direct inschrijven:**

1. [www.comeet.nl](http://www.comeet.nl)
2. stuur een e-mail naar [secretariaat@comeet.nl](mailto:secretariaat@comeet.nl)
3. Telefonisch via 010-2424200

Zwolseweg 27, 2994 LB Barendrecht T: 010-2424200 E: [secretariaat@comeet.nl](mailto:secretariaat@comeet.nl)